

Ing. Michael Reißer

***Marketing-Kommunikation – diskutiert
anhand ausgewählter Einflussfaktoren***

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

*Fachhochschul- Studiengang
Wirtschaftsingenieurwesen*

Amstetten, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt

BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG

Reißer, Michael:

Marketing-Kommunikation – diskutiert anhand ausgewählter Einflussfaktoren. – 2010. – 115 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachhochschul- Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2010

REFERAT

In der vorliegenden Diplomarbeit erfolgt im Bereich der operativen Marketingplanung eine genauere Betrachtung der zum Marketing-Mix gehörenden Kommunikationspolitik. Ausgehend vom Marketingmanagement-Prozess wird ein allgemeiner theoretischer Einblick in die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen vorgenommen. Die Schwerpunkte der Diplomarbeit bilden dabei die Integrierte Unternehmenskommunikation (IUK) sowie verschiedene externe Marketing-Kommunikationsinstrumente, welche den Unternehmen für ihre gezielte absatz- und konsumentenorientierte Marketing-Kommunikation zur Verfügung stehen.

DANKSAGUNG

Bedanken möchte ich mich vor allem bei meinem Diplomarbeitsbetreuer Herrn Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling, der es mir ermöglicht hat, die Arbeit in seinem Bereich zu verfassen und mich in kritischen Phasen mit hilfreichen Ratschlägen tatkräftig unterstützte.

Weiters möchte ich mich bei meinem Zweitprüfer Herrn Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt, bei meinem Arbeitskollegen Herrn Dipl. Ing. (FH) Wolfgang Söllner sowie bei meiner Nachbarin Frau Mag. Ingrid Vogl recht herzlich bedanken, die mir in diesem Zeitraum als unterstützende Personen zur Seite standen und die ich jeder Zeit um Rat bitten konnte.

Ein besonderes Dankeschön gebührt auch meinen beiden Studienkollegen Herrn Ing. Reinhard Hoffmann und Herrn Ing. Christian Wolfslehner, die mit mir gemeinsam in den letzten zwei Jahren schwierige Lernphasen bewältigten und mich mit ihrer Freundschaft immer wieder motivieren konnten.

Vielen herzlichen Dank!

EIDESTATTLICHE ERKLÄRUNG

„Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne fremder Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.“

Ing. Michael Reißer

Amstetten, am 24. Februar 2010

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|------------|
| <i>BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG</i> | <i>I</i> |
| <i>REFERAT</i> | <i>I</i> |
| <i>DANKSAGUNG.....</i> | <i>II</i> |
| <i>EIDESTATTLICHE ERKLÄRUNG.....</i> | <i>III</i> |
| <i>INHALTSVERZEICHNIS.....</i> | <i>IV</i> |
| <i>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</i> | <i>VII</i> |
| <i>TABELLENVERZEICHNIS.....</i> | <i>IX</i> |
| <i>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</i> | <i>X</i> |
| | |
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Ausgangslage | 2 |
| 1.1.1 Exkurs: Internationalisierung und Globalisierung..... | 3 |
| 1.1.1.1 Internationalisierung | 4 |
| 1.1.1.2 Globalisierung..... | 4 |
| 1.2 Ziel der Arbeit..... | 5 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 5 |
| | |
| 2. Theoretische Analyse | 7 |
| 2.1 Grundlage des Wirtschaftens..... | 8 |
| 2.1.1 Bedürfnishierarchie nach Maslow | 8 |
| 2.1.2 ERG-Theorie von Alderfer | 9 |
| 2.2 Marketinggrundlagen | 10 |
| 2.2.1 Definition des Begriffes Marketing | 10 |
| 2.2.2 Der Marketingmanagement-Prozess | 11 |
| 2.2.3 Institutionelle Marketingansätze..... | 14 |
| 2.2.3.1 Konsumgütermarketing | 14 |
| 2.2.3.2 Industriegütermarketing | 15 |
| 2.2.3.3 Dienstleistungsmarketing..... | 16 |
| 2.4 Exkurs: Komparative Konkurrenzvorteile (KKVs)..... | 18 |
| 2.5 Der Produktlebenszyklus | 20 |
| | |
| 3. Information und Kommunikation..... | 23 |
| 3.1 Bedeutung von Informationen für die Unternehmenskommunikation..... | 24 |
| 3.2 Kognitive Prozesse der Informationsverarbeitung..... | 25 |
| 3.2.1 Informationsaufnahme (Reizung)..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.1.1 Aufmerksamkeit..... | 26 |
| 3.2.1.2 Involvement | 27 |
| 3.2.2 Informationsverarbeitung (Wahrnehmung) | 27 |
| 3.2.3 Informationsspeicherung (Lernen) | 27 |
| 3.3 Grundmodelle der Kommunikation..... | 28 |
| 3.3.1 Wortmodell von Lasswell | 28 |
| 3.3.2 Shannon/Weaver Modell der Kommunikation..... | 29 |
| 3.3.3 Kommunikationsmodell von Watzlawick | 30 |
| 3.4 Funktionen der Marketing-Kommunikation | 31 |
| 4. Integrierte Kommunikationspolitik auf Unternehmensebene | 32 |
| 4.1 Integrierte Unternehmenskommunikation (IUK) | 33 |
| 4.1.1 Begriff der Integrierten Unternehmenskommunikation..... | 35 |
| 4.1.2 Integration der Integrierten Unternehmenskommunikation | 36 |
| 4.1.3 Ziele der Integrierten Unternehmenskommunikation | 38 |
| 4.1.4 Das Management der Integrierten Unternehmenskommunikation.. | 39 |
| 4.1.4.1 Analyse..... | 39 |
| 4.1.4.2 Planung | 40 |
| 4.1.4.3 Organisation | 41 |
| 4.1.4.4 Durchführung und Kontrolle..... | 43 |
| 4.1.5 Budgetierung der Integrierten Unternehmenskommunikation..... | 43 |
| 4.2 Exkurs: Mitarbeiterkommunikation | 47 |
| 4.2.1 Arbeitszufriedenheitstheorie nach Herzberg | 49 |
| 4.2.2 Zielgruppen der Mitarbeiterkommunikation..... | 50 |
| 4.3 Corporate Identity | 51 |
| 4.3.1 Bereiche einer ganzheitlichen Corporate Identity | 53 |
| 4.3.1.1 Corporate Behavior – das gelebte Verhalten..... | 53 |
| 4.3.1.2 Corporate Communication – die strategische Kommunikation | 53 |
| 4.3.1.3 Corporate Design – das visuelle Erscheinungsbild..... | 54 |
| 4.3.2 Funktion und Wirkung der Corporate Identity | 55 |
| 5. Identifikation der Einflussfaktoren für die Marketing-Kommunikation . | 56 |
| 5.1 Analyse der Ausgangssituation – SWOT | 57 |
| 5.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse (Ressourcenanalyse) | 58 |
| 5.1.1.1 Portfolioanalyse | 58 |

| | |
|--|------------|
| 5.1.1.2 Positionierungsanalyse..... | 59 |
| 5.1.2 Chancen-Risiken-Analyse..... | 60 |
| 5.1.2.1 Globale Umweltanalyse | 61 |
| 5.1.2.2 Analyse der Marktsituation | 63 |
| 5.1.2.3 Analyse der Kundenstruktur | 64 |
| 5.1.2.3.1 ABC-Analyse (Kundenstrukturanalyse) | 65 |
| 5.1.2.3.2 Means-End-Analyse (Ziel-Mittel-Methode) | 65 |
| 5.1.2.4 Analyse der Wettbewerbssituation | 67 |
| 5.1.2.4.1 Scoring-Modell | 68 |
| 5.1.2.4.2 Benchmarking | 68 |
| 6. Externe Marketing-Kommunikation | 70 |
| 6.1 Integration externer Marketing-Kommunikationsinstrumente | 71 |
| 6.2 Above the line Kommunikationsinstrumente | 73 |
| 6.2.1 Mediawerbung | 74 |
| 6.2.2 Verkaufsförderung | 79 |
| 6.2.3 Direkt Marketing..... | 81 |
| 6.2.4 Public Relations | 84 |
| 6.2.5 Messen und Ausstellungen..... | 87 |
| 6.2.6 Persönlicher Verkauf | 90 |
| 6.3 Below the line Kommunikationsinstrumente | 92 |
| 6.3.1 Event Marketing..... | 93 |
| 6.3.2 Sponsoring..... | 96 |
| 6.3.3 Product Placement | 99 |
| 6.3.4 Multimedia | 102 |
| 7. Resumée | 105 |
| 7.1 Persönliches Resumée | 106 |
| LITERATURVERZEICHNIS | 108 |
| ANHANG..... | XI |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Abb. 2-1: Maslows Bedürfnispyramide | 8 |
| Abb. 2-2: Der Marketing Management Prozess | 12 |
| Abb. 2-3: Einteilung der Konsumgüter nach Kaufgewohnheiten | 15 |
| Abb. 2-4: Unterteilung der Industriegüter | 16 |
| Abb. 2-5: Verbund-Kasten..... | 18 |
| Abb. 2-6: Bestimmungsfaktoren von KKV's | 19 |
| Abb. 2-7: Der Produktlebenszyklus | 20 |
| Abb. 3-1: Teilbereiche der Kommunikationsadressaten | 25 |
| Abb. 3-2: Informationserwerb im Drei-Speicher-Modell..... | 26 |
| Abb. 3-3: Shannon/Weaver Modell der Kommunikation..... | 29 |
| Abb. 3-4: Elemente des dialogorientierten Kommunikationsprozesses..... | 29 |
| Abb. 4-1: Kommunikative Koordinationsbedarfe | 34 |
| Abb. 4-2: Idealtypischer Managementprozess der IUK | 39 |
| Abb. 4-3: Planungsprozess der IUK | 40 |
| Abb. 4-4: Budgetentscheidungsprozess nach Piercy | 44 |
| Abb. 4-5: Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen | 50 |
| Abb. 4-6: Corporate Identity und Corporate Image | 52 |
| Abb. 5-1: SWOT-Matrix | 57 |
| Abb. 5-2: Kommunikationsbezogene Portfolioanalyse | 59 |
| Abb. 5-3: Beispiel für ein Positionierungsmodell | 60 |
| Abb. 5-4: Triebkräfte des Wettbewerbs und ihre Determinanten..... | 64 |
| Abb. 5-5: ABC-Analyse (Kundenstrukturanalyse) | 65 |
| Abb. 5-6: Elemente der Means-End-Kette | 66 |
| Abb. 6-1: Integration externer Marketing-Kommunikationsinstrumente in den Marketing- und Kommunikations-Mix | 71 |
| Abb. 6-2: Werbeerinnerung bei wöchentlichen und monatlichen Werbemittelkontakten | 77 |
| Abb. 6-3: Ebenen der Verkaufsförderung..... | 79 |
| Abb. 6-4: Phasen und Maßnahmen des Direkt Marketings im Kundenbeziehungsprozess | 83 |
| Abb. 6-5: Anspruchsgruppengerichtete PR-Strategien | 86 |
| Abb. 6-6: Beispiele für Messe- und Ausstellungsstände | 89 |
| Abb. 6-7: Anforderungen an den Verkäufer | 91 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 6-8: Formen des Event Marketings | 95 |
| Abb. 6-9: Sponsoring-Bereiche | 97 |
| Abb. 6-10: Beispiele für das Sponsoring von Sportveranstaltungen | 98 |
| Abb. 6-11: Beispiele für Product Placement in Filmproduktionen..... | 100 |
| Abb. 6-12: Veränderung des Mediennutzungsverhaltens nach AOL Time Warner..... | 102 |
| Abb. A-1: Prozess und Bausteine eines IUK-Konzepts | XI |
| Abb. A-2: Beispiele für Organisationstrukturen der IUK | XII |
| Abb. A-3: Externe Wirkung der Corporate Identity | XIV |
| Abb. A-4: Interne Wirkung der Corporate Identity | XIV |

TABELLENVERZEICHNIS

| | |
|--|------|
| Tab. 4-1: Formen der Integrierten Kommunikation..... | 36 |
| Tab. 6-1: Klassifikation von Kommunikationsinstrumenten | 72 |
| Tab. 6-2: Maßnahmen der Mediawerbung | 75 |
| Tab. 6-3: Maßnahmen der Verkaufsförderung | 81 |
| Tab. 6-4: Maßnahmen der Public Relations | 86 |
| Tab. 6-5: Übersicht phasenspezifischer Messeaktivitäten | 89 |
| Tab. 6-6: Maßnahmen der Persönlichen Kommunikation | 92 |
| Tab. 6-7: Typologisierungsmkmale zur Charakterisierung von Sponsoringengagements..... | 97 |
| Tab. 6-8: Klassifizierung des Product Placement..... | 101 |
| Tab. 6-9: Maßnahmenbereiche der Multimediakommunikation..... | 104 |
| Tab. A-1: Vor und Nachteile der Organisationsstrukturen bzgl. Unterstützung der IUK | XIII |
| Tab. A-2: Kommunikationsträger und –mittel des Direkt Marketing | XV |

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

| | |
|-------------|--|
| ASEAN | Association of Southeast Asian Nations |
| AUMA..... | Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft |
| CC | Corporate Communication |
| CD | Corporate Design |
| CI | Corporate Identity |
| dB..... | Deckungsbeitrag |
| EU | Europäische Union |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| IBRD | International Bank of Reconstruction and Development |
| IMF | International Monetary Fund |
| IUK | Integrierte Unternehmenskommunikation |
| KKVs | komparative Konkurrenzvorteile |
| KMUs | kleine und mittelständische Unternehmen |
| NAFTA | North American Free Trade Agreement |
| NGOs | Non Governmental Organisations |
| PR | Public Relations |
| ROI..... | Return on Investment |
| SGF | strategische Geschäftsfelder |
| SWOT | Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threads |
| WTO..... | World Trade Organisation |

1. Einleitung

Wir stehen am Beginn einer Medienrevolution, die unsere Kommunikationswege massiv vernetzen und erweitern wird. Dadurch wird auch die Werbung ganz neue Möglichkeiten erhalten, um die Konsumenten zu erreichen. (Dr. Thomas Klestil)

AUSGANGSLAGE

ZIEL DER ARBEIT

AUFBAU DER ARBEIT

1.1 Ausgangslage

Seit Ende des 2. Weltkrieges hat sich die Welt im Zuge des Trends zur Internationalisierung und Globalisierung sowohl ökonomisch als auch gesellschaftlich ständig gewandelt. Nicht nur Großunternehmen, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) sehen sich durch den Abbau von Handelsbarrieren und der Bildung von gemeinsamen Wirtschaftsräumen mit wachsendem Wettbewerb sowie andauernden Veränderungen des vorherrschenden Marktumfeldes konfrontiert. Unternehmen sind deshalb zur Realisierung und Sicherung ihrer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit zunehmend zu einer marktorientierten Unternehmensführung angehalten.

In einem Zeitraum von nur wenigen Jahren hat sich die Welt, die wir bis jetzt kannten, zu einer Weltinformationsgesellschaft weiterentwickelt und das industrielle Zeitalter, die Nachkriegszeit und den Kalten Krieg hinter sich gelassen. Die Gegenwart wird vor allem durch einen gesellschaftlichen Wandel, neuere Technologien wie zum Beispiel das Internet und länderübergreifende, ökologische und regierungsunabhängige Organisationen (NGOs) geprägt. Unabhängig von einzelnen Regierungen beherrschen Organisationen wie der Internationale Währungsfond (IMF), die Weltbank (IBRD) und die Welthandelsorganisation (WTO) zunehmend die Wirtschafts- und Handelspolitik. Wirtschaftliche Aspekte treten dabei immer mehr in den Vordergrund. Die globale Integration der Finanzmärkte sowie Lockerungen und Aufhebungen von Regulierungen tragen ihren Teil dazu bei, dass Kapital in den unterschiedlichsten Ländern und Regionen weltweit eingesetzt werden kann.¹ Internationale Geldgeber, die auf der Suche nach den verschiedensten Anlagemöglichkeiten sind, werden dadurch in ihren Handlungen nicht mehr eingeschränkt.

Ständige Entwicklungen und fortschreitender Ausbau der weltweiten Informations- und Kommunikationssysteme sowie in den Computer- und IT-Bereichen erlauben einen schnelleren und unkomplizierteren Umgang mit jeglicher Form von Informationen. Unternehmen sind dadurch in der Lage ihre länderübergreifenden Aktivitäten zentral zu planen und zu koordinieren. Das

¹ vgl. Le Monde Diplomatique (2003), S. 5

eröffnet vielen die Möglichkeit neue Absatzmärkte und Produktionsstandorte zu erschließen. Es bedeutet aber wiederum, dass seit geraumer Zeit ausländische Wettbewerber zunehmend in die eigenen Heimatmärkte drängen. Die Folgen sind u. a. zunehmender Wettbewerb, erhöhter Preisdruck, wachsende Angebots- und Markenvielfalt gefolgt von abnehmender Markenloyalität, zunehmende Informationsüberflutung und weitgehend gesättigte Märkte. Um auf langfristige Sicht weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben und dem ständig steigenden Kostendruck zu entgehen, lagern viele Unternehmen Teile ihrer Produktion in Länder mit preiswerteren Produktionsfaktoren aus, gehen strategische Allianzen mit ausländischen Partnern ein und dehnen ihren Vertrieb auf Länder mit höheren Wachstumspotenzialen aus.

In Anbetracht dieser Aspekte gewinnen die unternehmerische Kommunikationspolitik und die eingesetzten Marketing-Kommunikationsinstrumente zunehmend an Bedeutung. Mittlerweile besteht die Aufgabe nicht mehr nur darin innovative, qualitative und preiswerte Leistungen anzubieten, sondern diese auch mittels geeigneter Information und Kommunikation den Zielgruppen näherzubringen. Gezielte Schaffung von Aufmerksamkeit für das eigene Unternehmen, Marken und Produkte sowie die Vermittlung einheitlicher Botschaften und Images bilden Erfolgsfaktoren um sich so in Zukunft von der breiten Masse differenzieren zu können. Eine ganzheitliche Integration und Koordination der gesamten Unternehmenskommunikation auf allen Hierarchieebenen bzw. über stark organisatorisch dezentralisierte Unternehmen hinweg bedeutet dahingehend alleine noch keinen Erfolgsgarant, bildet aber die Basis für eine gute Ausgangslage um eine weitgehend effiziente Nutzung der eingesetzten Marketing-Kommunikation umzusetzen.

1.1.1 Exkurs: Internationalisierung und Globalisierung

Die beiden Begriffe der Internationalisierung und Globalisierung befassen sich im Wesentlichen mit einer verstärkten Vernetzung von politischen und wirtschaftlichen Systemen. Die geographische Komponente der Märkte trennt dabei die Begriffe Internationalisierung und Globalisierung voneinander.²

² vgl. Gierhardt (2001), S. 10

1.1.1.1 Internationalisierung

Der Begriff „Internationalisierung“ lässt sich als Sammelbegriff für unterschiedliche Aktivitäten und Prozesse verschiedener Länder untereinander verstehen. Internationalisierung beschreibt somit die wirtschaftliche Verflechtung verschiedener Länder bzw. Volkswirtschaften und ihrer Wirtschaftssubjekte in unterschiedlichen Bereichen und Ausmaßen.³ Durch die Schaffung regionaler Wirtschaftsräume versuchen bestimmte Regionen einen politischen und wirtschaftlichen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Beispiele für solche Wirtschaftsräume sind die Europäische Union (EU), das North American Free Trade Agreement (NAFTA) und die Association of Southeast Asian Nations (ASEAN). Hier kommt es zu einer Liberalisierung innerhalb der so geschaffenen Märkte, wodurch ein internationales Agieren erleichtert wird.⁴

1.1.1.2 Globalisierung

Aufgrund unterschiedlicher Blickwinkel der Autoren lässt sich in der Fachliteratur hierzu keine einheitliche und allgemeingültige Definition finden. So wird in Abhängigkeit der jeweiligen Ansicht entweder eine positive oder negative Darstellung des Begriffes verwendet.⁵ Geprägt wurde der wirtschaftspolitische Begriff der Globalisierung ursprünglich durch Theodore Levitt. Er popularisierte den wirtschaftswissenschaftlichen Begriff durch den Artikel „Globalization of Markets“ im Harvard Business Review 1983. Im Wesentlichen bezeichnet man aber mit Globalisierung die Entstehung und wachsende Bedeutung weltweiter Verflechtungen der Volkswirtschaften sowie den Austausch von Waren und Dienstleistungen durch verschiedene Länder und Institutionen. Die Unternehmen und Märkte wachsen dabei über ihre regionalen und nationalen Grenzen hinaus.

³ vgl. Schachner (2001), S. 43

⁴ vgl. Gierhardt (2001), S. 18

⁵ vgl. Gierhardt (2001), S. 11

1.2 Ziel der Arbeit

Die Wahl der richtigen Marketing-Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen ist im Sinne einer kundenorientierten Unternehmensführung im zunehmenden Maße mit großen Unsicherheiten verbunden. Nicht nur die Veränderungen im gesellschaftlichen, sondern auch im kommunikationstechnischen Bereich führen immer mehr dazu, dass Werbebotschaften bei den Zielgruppen nicht mehr ankommen bzw. nicht die gewünschten Reaktionen auslösen. Die Kommunikationspolitik hat sich in den letzten Jahren daher immer mehr zu einem strategischen Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Differenzierung von Wettbewerbern herausgebildet.⁶ Diese Arbeit soll dazu dienen, mittels Literaturrecherche einen allgemeinen theoretischen Einblick in den Bereich der Integrierten Unternehmenskommunikation (IUK) und dessen Marketing-Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen zu geben. Aufgrund des Themenumfanges und der Vielfalt der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen, kann die vorliegende Arbeit aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Das erste Kapitel der Arbeit befasst sich mit der Einleitung zum behandelten Thema, bei der die Ausgangslage, das Ziel und der Aufbau der Arbeit erläutert werden.

Im zweiten Kapitel werden für ein besseres Verständnis einige zum Fachgebiet des Marketings gehörende Grundlagen erläutert. Dabei wird unter anderem auf die unterschiedlichen Definitionen des Begriffes Marketing, die einzelnen Phasen des Marketing Management Prozesses, die Abgrenzung der verschiedenen Marketingansätze und auf die Phasen des Produktlebenszyklusses eingegangen.

Kapitel drei beschäftigt sich anschließend mit der Bedeutung von Informationen für die Unternehmenskommunikation. Außerdem erfolgt ein Einblick in die kognitive Informationsverarbeitung und es werden Grundmodelle der Kommunikation vorgestellt.

⁶ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 8

Im vierten Kapitel steht die Integrierte Unternehmenskommunikation im Mittelpunkt und es wird ein Einblick in das Unternehmensselbstbild Corporate Identity vorgenommen.

Das fünfte Kapitel soll ausgehend von einer Analyse der Ausgangssituation (SWOT) interne und externe Einflussfaktoren zur Kommunikationspolitik im Bereich des Unternehmensumfeldes benennen.

In Kapitel sechs werden die in der Literatur am häufigsten angeführten externen Marketing-Kommunikationsinstrumente (Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direkt Marketing, Public Relations, Messen und Ausstellungen, Persönlicher Verkauf, Event Marketing, Sponsoring, Product Placement sowie Multimedia) etwas näher betrachtet.

Das persönliche Resumée über das bearbeitete Thema in Kapitel sieben bildet schließlich den Abschluss der vorliegenden Arbeit.

2. Theoretische Analyse

Die Kunst des Marketings besteht darin, sich zu differenzieren und keine Me-too-Produkte zu machen. Die Konsumenten wollen das Original. (Dkfm. Dietrich Mateschitz)

GRUNDLAGE DES WIRTSCHAFTENS

MARKETINGGRUNDLAGEN

KOMPARATIVE KONKURRENZVORTEILE (KKVs)

DER PRODUKTLEBENSZYKLUS

2.1 Grundlage des Wirtschaftens

Ausgangspunkt des wirtschaftlichen Handelns ist in erster Linie die Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen, die von den Menschen vor allem als Gefühl des Mangels wahrgenommen werden. Diese Gefühle können bei den Menschen entweder primär angeboren bzw. triebhaft sein oder sekundär durch soziale Kontakte erworben werden. Vergleicht man einzelne Kulturen und Gesellschaften, unterscheiden sich die Bedürfnisse primär nicht sehr von einander, unterliegen aber im Laufe der Zeit erheblichen Veränderungen.⁷ Dabei besteht die Vorstellung, dass einerseits die Wünsche und Bedürfnisse unendlich, andererseits die hierfür notwendigen Güter, Ressourcen und Produktionsfaktoren knapp sind.⁸ Der Versuch rational zu handeln, die Knappheit auf ein Minimum zu reduzieren und die sinnvolle Verteilung der vorhandenen Mittel bilden die Grundlagen für wirtschaftliches Handeln.

2.1.1 Bedürfnishierarchie nach Maslow

Einen der bekanntesten Ansätze zur grundlegenden Einteilung der menschlichen Bedürfnisse lieferte der amerikanische Psychologe Abraham Harold Maslow [1908-1970] in der Bedürfnispyramide.

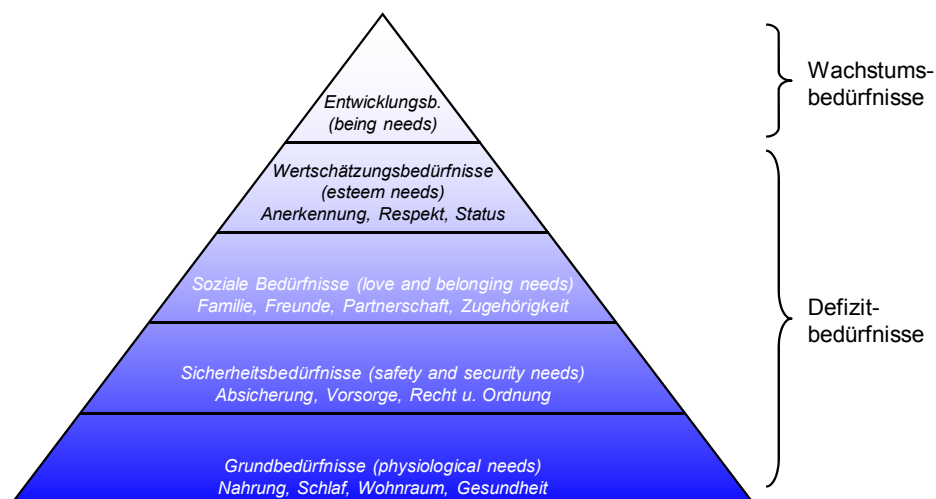


Abb. 2-1: Maslows Bedürfnispyramide⁹

⁷ vgl. Baßeler/Heinrich/Utecht (2006), S. 12ff

⁸ vgl. Rogall (2006), S. 32

⁹ in Anlehnung an: Baßeler/Heinrich/Utecht (2006), S. 14

In seinem Ansatz teilte er die menschlichen Grundbedürfnisse in unterschiedliche Ebenen ein, die in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Die Menschen befinden sich nach diesem Modell immer in einer bestimmten Ebene. Dabei erscheinen die darunter liegenden, ausreichend befriedigten Bedürfnisse für das jeweilige Verhalten nicht mehr motivierend. Sie werden lediglich durch die unmittelbar darüber liegende, unzureichend befriedigte Ebene beeinflusst.

Maslows Bedürfnispyramide ist aber nicht vollkommen frei von Kritikpunkten. Hierbei ist zu erwähnen, dass sich die Vielzahl von unterschiedlichen Bedürfnissen durchaus überschneidet und die Menschen von mehr als einem Bedürfnis motiviert werden können. Dadurch sind sie nicht eindeutig einzuordnen und eine Erweiterung um zusätzliche Ebenen erscheint erforderlich. Außerdem wird die von Maslow vorgenommene Festlegung der Rangordnung von vielen als nicht allgemeingültig angesehen.¹⁰ Dass nicht für alle Menschen die gleichen Bedürfnisse gelten und sich diese in Abhängigkeit von z. B. Alter, Geschlecht, Bildungsniveau usw. im Laufe der Zeit ändern können, stellt einen weiteren Kritikpunkt dar.¹¹

2.1.2 ERG-Theorie von Alderfer

Aufbauend auf die Maslowsche Bedürfnispyramide entwickelte Clayton Alderfer von 1969-1972 die ERG-Theorie. Mit seiner Theorie versuchte er die Schwächen der allgemeinen Motivationstheorie von Maslow zu beseitigen. Dabei teilte er die Bedürfnisse lediglich in drei Kategorien ein:¹²

- **Existenzbedürfnisse** (Existence needs), Grund- und Sicherheitsbedürfnisse
- **Beziehungsbedürfnisse** (Relatedness needs), Sozial- und Wertschätzungsbedürfnisse
- **Wachstumsbedürfnisse** (Growth needs), Wertschätzungs- und Entwicklungsbedürfnisse

¹⁰ vgl. Komus/Wauch (2008), S. 95f

¹¹ vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S. 110

¹² vgl. Hungenberg/Wulf (2006), S. 272

Alderfer ging davon aus, dass Menschen von mehreren Bedürfnissen gleichzeitig motiviert werden und es durchaus möglich ist, dass alle drei Bedürfniskategorien das Verhalten der Menschen beeinflussen. Die Theorie berücksichtigte zudem, dass Menschen unterschiedlich auf Bedürfnisbefriedigung und Nichtbefriedigung reagieren.

Die in Alderfers Theorie ebenfalls enthaltene Frustrationshypothese sagte zudem aus, dass Menschen, wenn es auf einer Ebene zu keiner ausreichenden Befriedigung der Bedürfnisse kommen sollte, mit einem gesteigerten Bedürfnis auf der darunter liegenden Ebene reagieren. In Maslows Theorie verharren sie jedoch auf der unbefriedigten Ebene, was in weiterer Folge zu Frustration führt. Alderfers ERG-Theorie eignet sich im Gegensatz zu Maslows Bedürfnispyramide somit besser zur Darstellung von menschlichen Bedürfnissen.¹³

2.2 Marketinggrundlagen

Die meisten Menschen denken beim Begriff Marketing an Werbung und Verkauf.¹⁴ Modernes Marketing beinhaltet aber mehr als nur Aktivitäten, die sich mit der klassischen Absatzpolitik eines Unternehmens beschäftigen. Marketing hat sich zu einer unternehmerischen Grundaufgabe bzw. unternehmerischen Denkhaltung entwickelt, welche die Unternehmensführung in Richtung Markterfordernisse, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ausrichtet.¹⁵ Aus ökonomischer Sicht ist es in der modernen Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken.

2.2.1 Definition des Begriffes Marketing

In der heutigen Literatur sind unzählige, sehr unterschiedliche definitorische Ansätze des Marketingbegriffes zu finden. Eine ideale Umschreibung ist aus Gründen verschiedener Betrachtungspositionen der Autoren in der Regel nicht

¹³ vgl. Hungenberg/Wulf (2006), S. 272ff

¹⁴ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 29

¹⁵ vgl. Büchner (2007), S. 297

möglich. Sie veranschaulichen jedoch verschiedene Aspekte des Marketingbegriffes.¹⁶

An den Beispielen von Meffert, Kotler, Backhaus und Vollert sollen diese unterschiedlichen, in der Literatur zitierten Definitionen beispielhaft erwähnt werden:

Meffert: *In der klassischen ökonomischen Interpretation bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden. (Meffert, 2008) S. 11*

Kotler: *Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen. (Kotler/Armstrong/Saunders/Wong, 2007) S. 30*

Backhaus: *Marketing hat die Aufgabe, die Funktionen eines Unternehmens produktspezifisch auf die (Absatz-) Markterfordernisse auszurichten, um auf diese Weise im Wahrnehmungsfeld der Nachfrager besser als die relevanten Konkurrenzangebote beurteilt zu werden, um über komparative Konkurrenzvorteile (KKVs) zu verfügen. Marketing kommt im so verstandenen Sinne eine Koordinierungsaufgabe zu. Es geht um die produktspezifische Koordination von Unternehmensfunktionen (z. B. F&E, Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Finanzierung) im Hinblick auf die Erfordernisse des Marktes: Marketing als Management von KKV's. (Backhaus, 2003) S. 7*

Vollert: *Marketing ist der Prozess der Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle (Marketing als Methode) aller externen und internen kundenorientierten Unternehmensaktivitäten zur Schaffung und Erhaltung von KKV's (Marketing als Philosophie), mit dem Einsatz der Marketinginstrumente (Marketing als Instrument). (Vollert, 2006) S. 12*

2.2.2 Der Marketingmanagement-Prozess

In der marktorientierten Unternehmensführung umfasst der Marketingmanagement Prozess alle Aktivitäten des Marketing Managements mit dem Ziel der Ausschöpfung aller internen und externen Unternehmenspotenziale. Im Marketing Management können sämtliche Aktivitäten auch als eindeutig identifizierbarer Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung

¹⁶ vgl. Kuß/Tomczak (2002), S. 4

gekennzeichnet werden. Dieser Managementprozess umfasst den Planungs-, Koordinations-, Kontroll- als auch den Transaktionsprozess und läuft in mehreren rückgekoppelten Phasen ab.¹⁷

In der Literatur liefert Meffert einen der gängigsten Ansätze zum Marketingmanagement Prozess, dessen Phasen im Folgenden kurz erläutert werden.

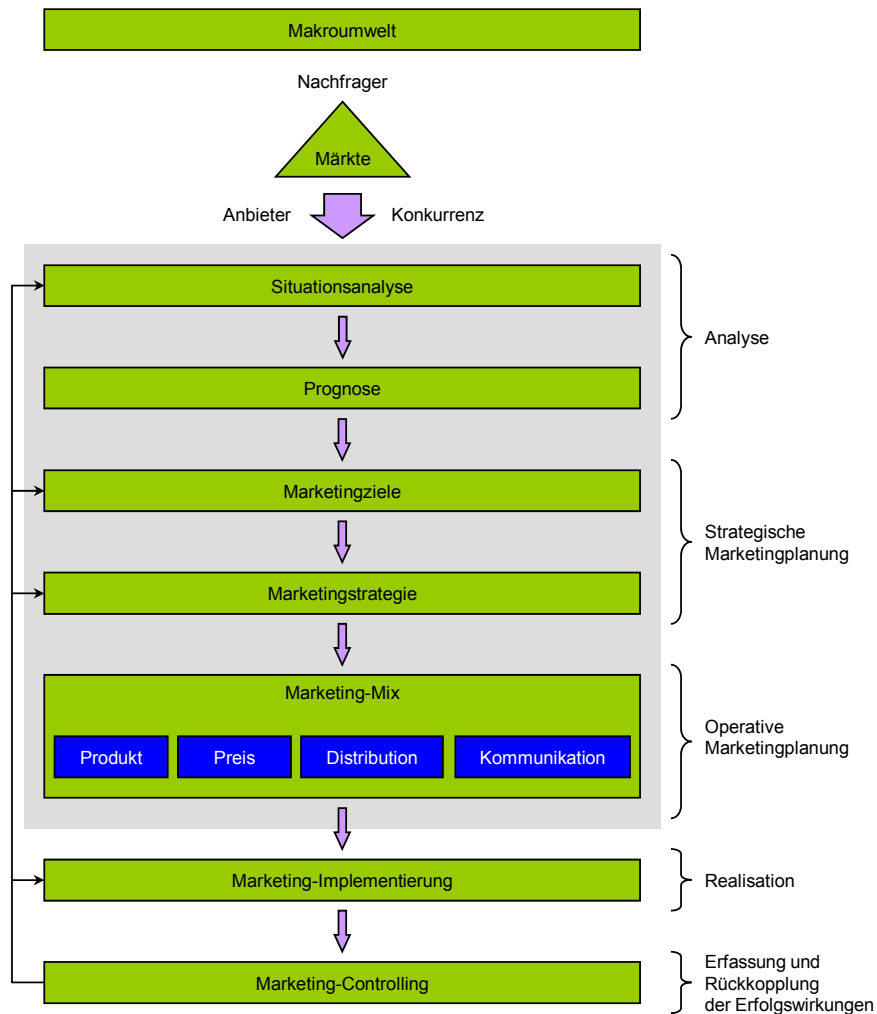


Abb. 2-2: Der Marketing Management Prozess¹⁸

In der **Situationsanalyse** wird die Frage gestellt: Wo steht das Unternehmen? Im Mittelpunkt steht hierbei die Informationsgewinnung über das eigene Unternehmen, mögliche Konkurrenten, potentielle Kunden, das vorherrschende Marktumfeld und die Marktbedingungen.

¹⁷ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 18f

¹⁸ in Anlehnung an: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 20

In der **Prognosephase** wird dann die Frage gestellt: Wohin geht die Entwicklung? Es geht im Wesentlichen um die Aufdeckung von Zukunftschancen. Trends im Nachfrage- und Konkurrenzverhalten sowie Vorhersagen in der Markt- und Absatzentwicklung sollen prognostiziert werden.

Mit den **Marketingzielen** stellt sich die Frage: Was will das Unternehmen erreichen? Weiterführend werden aus den Marketingzielen die Strategie und die langfristigen Ziele des Unternehmens definiert.

Die **Marketingstrategien** legen das Verhalten des Unternehmens hinsichtlich Marktauswahl, Marktbearbeitung, Programmgestaltung und Einsatz der Marketinginstrumente fest und charakterisieren die Erreichung der zuvor definierten Marketingziele.

Ausgehend vom strategischen Marketing erfolgen in der operativen Marketingplanung die Festlegung des **Marketing-Mix** und deren Instrumente:

- Product (Leistungs- und Programmpolitik)
- Price (Preis- und Konditionenpolitik)
- Place (Distributionspolitik)
- Promotion (Kommunikationspolitik)

Die Frage hierbei lautet: Welche Marketingmaßnahmen soll das Unternehmen ergreifen?

In der **Realisations- und Durchsetzungsphase** (Implementierung) werden Aufbau- und Ablauforganisation, Zuständigkeiten und finanzielle Mittel für die Durchführung der geplanten Marketingmaßnahmen festgelegt. Die Frage dabei lautet: Wer soll für die Umsetzung welcher Marketingmaßnahme verantwortlich sein?

Das **Marketing Controlling** stellt den Abschluss des Marketingmanagement Prozesses dar und beantwortet die Frage: Hat das Unternehmen die Ziele erreicht? Der Zielerreichungsgrad der Marketingmaßnahmen wird ermittelt, Soll-

Ist-Vergleiche werden durchgeführt und bei gegebener Nichterreichung entsprechende Ziel-, Strategie- und Korrekturmaßnahmen bestimmt.¹⁹

Im Zuge dieser Arbeit wird ausschließlich das zum Marketing-Mix gehörende Instrument der Kommunikation im Bereich der operativen Marketingplanung behandelt.

2.2.3 Institutionelle Marketingansätze

Die heutigen Austauschprozesse zwischen den einzelnen Marktteilnehmern unterliegen aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Güterarten spezifischen Besonderheiten, wodurch institutionelle Abgrenzungen des herkömmlichen kommerziellen Marketings erforderlich werden.²⁰ Konsumgütermarketing, Industriegütermarketing und Dienstleistungsmarketing stellen solche institutionelle Marketingansätze dar, die sich im Wesentlichen durch die von den Unternehmen erstellten Leistungen und Abnehmer unterscheiden. Es wird deutlich, dass eine konsequente Kommunikation im Sinne einer strategischen und operativen Planung notwendig ist, um langfristige Wettbewerbsvorteile bzw. Komparative Konkurrenzvorteile in den einzelnen erwähnten institutionellen Bereichen realisieren zu können.

2.2.3.1 Konsumgütermarketing

Das Konsumgütermarketing spricht vor allem die privaten Endverbraucher an, die Güter und Dienstleistungen für ihren persönlichen Gebrauch bzw. Verbrauch erwerben. Der Verkauf der Güter erfolgt vorwiegend über den Groß- und Einzelhandel, wobei die Hersteller keinen unmittelbaren Kontakt zum Konsumenten haben und somit einem anonymen Markt gegenüberstehen.²¹ Nach den Kaufgewohnheiten lassen sich Konsumgüter unterteilen in:

¹⁹ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 22f

²⁰ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 24

²¹ vgl. Büchner (2007), S. 303

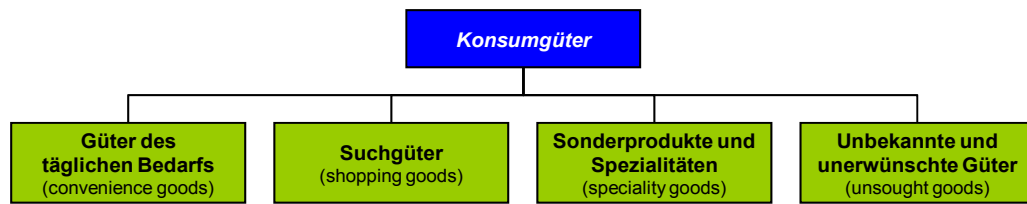


Abb. 2-3: Einteilung der Konsumgüter nach Kaufgewohnheiten²²

Güter des täglichen Bedarfs werden von den Konsumenten ohne viel Zeitaufwand regelmäßig gekauft und sind normalerweise überall erhältlich. Beispiele dafür sind unter anderem Lebensmittel oder Körperpflegeartikel.

Suchgüter werden in der Regel von den Konsumenten weniger häufig gekauft und für dessen Erwerb betreiben sie zudem einen höheren Aufwand. Informationen werden dafür eingeholt und Produktalternativen miteinander verglichen. Zu den Suchgütern gehören z.B. Möbel, Bekleidung oder Elektrogeräte.

In die Kategorie der **Sonderprodukte und Spezialitäten** fallen Konsumgüter mit spezieller Charakteristik bzw. Markenprodukte. Hierzu zählen in der Regel preislich höhere Produkte, die z. B. im Bereich der Unterhaltungselektronik zu finden sind.

Unbekannte und unerwünschte Güter lösen bei den Konsumenten nicht unmittelbar Kaufwünsche aus und erfordern daher einen höheren Werbeaufwand. Ein Beispiel dafür sind Lebensversicherungen.²³

2.2.3.2 Industriegütermarketing

Das Industriegütermarketing richtet sich im Gegensatz zum Konsumgütermarketing nicht an die Endverbraucher, sondern an Industrieunternehmen, Organisationen, öffentliche Verwaltungen und staatliche Außenhandelsorganisationen. Diese erwerben Sachgüter und investive Dienstleistungen, um Güter und Dienstleistungen zu erstellen, die nicht zur

²² in Anlehnung an: Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 627

²³ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 628f

Distribution an den Endverbraucher bestimmt sind.²⁴ Industriegüter lassen sich in drei Kategorien einteilen:

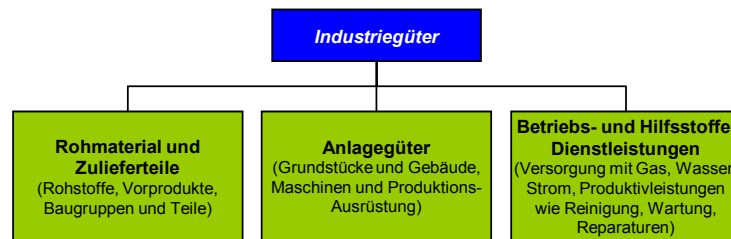


Abb. 2-4: Unterteilung der Industriegüter²⁵

Da es sich dabei häufig um komplizierte, erklärungsbedürftige und wertintensive Produkte handelt, erfolgt der Verkauf meistens direkt über enge Kontakte zum Kunden. Außerdem dominieren in diesem Bereich Einzel- und Auftragsfertigungen, wodurch dem Handel eine wesentlich geringere Bedeutung zukommt als im Konsumgütermarkt.²⁶

Rohmaterialien und Zulieferteile gehen durch Weiterverarbeitung oder als Bestandteile vollständig in das Produkt ein.

Anlagegüter dienen zur Durchführung und Unterstützung der Produktionsprozesse.

Betriebs- und Hilfsstoffe, Dienstleistungen gehen nicht in die Produkte ein. Sie ermöglichen und unterstützen vielmehr alle Tätigkeiten im Unternehmen.²⁷

2.2.3.3 Dienstleistungsmarketing

Bis heute gibt es aufgrund des immateriellen Charakters von Dienstleistungen und der nicht eindeutig möglichen Abgrenzung der erstellten Leistungen zu Sachgütern keine einheitliche Definition des Begriffes Dienstleistung. Die einzelnen Definitionen weisen aber mehrere gemeinsame Charakteristika auf:²⁸

²⁴ vgl. Backhaus (2003), S. 8

²⁵ in Anlehnung an: Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 630

²⁶ vgl. Büchner (2007), S. 303f

²⁷ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 630f

²⁸ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 728

- Dienstleistungen sind immaterielle Güter
- Leistungserbringer und -Nutzer sind in die Dienstleistungserstellung integriert
- Die Qualität von Dienstleistungen kann stark variieren
- Dienstleistungen stehen nur im Moment ihrer Entstehung zur Verfügung und müssen im selben Moment konsumiert werden
- Auf Dienstleistungen gibt es keinen Besitzanspruch und nur eine beschränkte Zugangszeit

Man kann sie in der Regel weder sehen, hören, fühlen, riechen oder schmecken.²⁹ In Dienstleistungen mit eingebrachte Vorleistungen und spätere Ergebnisse von diesen, besitzen aber sehr wohl einen materiellen Charakter, da nur sehr wenige Dienstleistungen aus reinen immateriellen Komponenten bestehen. Weitere Merkmale von Dienstleistungen sind unter anderem, dass sie nicht lagerfähig, nicht transportfähig, nicht wiederverkäuflich sind und es keine Rückgängigmachung gibt.

Aufgrund der zuvor erwähnten Charakteristika von Dienstleistungen erfolgt in der Literatur auch teilweise die Erweiterung des Marketing-Mix um drei zusätzliche Instrumente.³⁰

- Personnel (Personalpolitik)
- Physical Facilities (Ausstattungs politik)
- Process (Prozess politik)

Abschließend ist zu erwähnen, dass die vorgenommene Segmentierung nicht völlig überschneidungsfrei ist. Sowohl im Konsumgüterbereich als auch im Industriegüterbereich werden Dienstleistungen erbracht.³¹ Man denke dabei z. B. an den Bau von Fertigungsanlagen, die in Zusammenarbeit mit dem Kunden geplant werden und an eine nachgestellte Einschulung des Bedienpersonals. Nur sehr wenige konsumtive bzw. investive Sachleistungen

²⁹ vgl. Haller (2002), S. 5

³⁰ vgl. Haller (2002), S. 96

³¹ vgl. Büchner (2007), S. 305

kommen wirklich ohne Dienstleistungsanteil aus.³² Sehr anschaulich wird dieser fließende Übergang im Verbund-Kasten dargestellt.

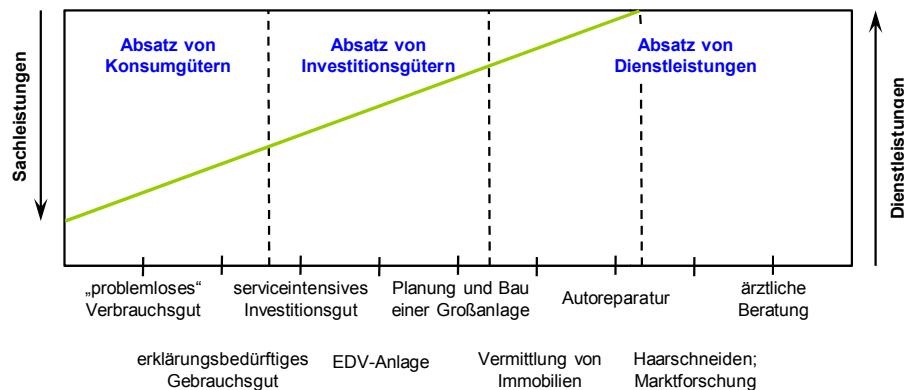


Abb. 2-5: Verbund-Kasten³³

2.4 Exkurs: Komparative Konkurrenzvorteile (KKVs)

Backhaus und Vollert sprechen bei ihren Definitionen des Begriffes Marketing die Schaffung und die Erhaltung von komparativen Konkurrenzvorteilen (KKVs) an. Sie bezeichnen dabei das Marketing als Management von komparativen Konkurrenzvorteilen. Das bedeutet für Unternehmen, dass sie vor allem dann über KKV's verfügen, wenn ihre:³⁴

- Leistungsangebote aus subjektiver Sicht der Kunden besser sind als die der Wettbewerber (notwendige Bedingung, Effektivitätsvorteil) und
- sie gleichzeitig für das Unternehmen einen ökonomischen Vorteil daraus erzeugen (hinreichende Bedingung, Effizienzvorteil)

Die **notwendige Bedingung** berücksichtigt die Kundenperspektive und generiert den Kunden einen Nutzen- oder Kostenvorteil gegenüber den Wettbewerbsangeboten.

³² vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 28

³³ in Anlehnung an: Haller (2002), S. 6

³⁴ vgl. Backhaus (2003), S. 36

Die **hinreichende Bedingung** dagegen berücksichtigt die Anbieterperspektive der Unternehmen. Für sie ist es dann sinnvoll den Kunden einen Vorteil zu generieren, wenn er auch für sie ökonomisch verwertbar ist.

Damit weisen KKV's Parallelen zum häufig in der Literatur verwendeten Begriff der Wettbewerbsvorteile auf. Im Gegensatz zu KKV's, die sich im Wesentlichen in einer Kundenzufriedenheit niederschlagen, liegen reine Wettbewerbsvorteile schon bei einer Generierung von Effizienzvorteilen für die Unternehmen vor. Das bedeutet aber, dass dies nicht unbedingt auch zu einem Vorteil für die Kunden führen muss.³⁵

Abb. 2-6 zeigt die Bestimmungsfaktoren zur Schaffung und Erhaltung von KKV's im strategischen Dreieck von Kunde- Konkurrenz- und eigenem Unternehmen.

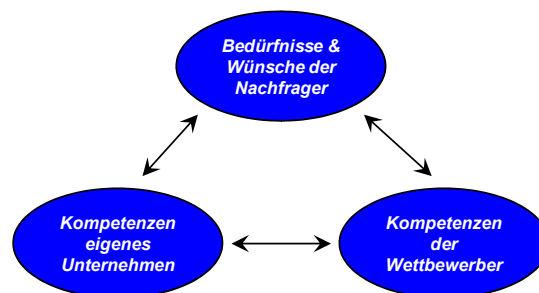


Abb. 2-6: Bestimmungsfaktoren von KKV's³⁶

Im Mittelpunkt steht dabei die langfristige und nachhaltige Sicherung des unternehmerischen Erfolges bzw. der Aufbau von KKV's. Dazu ist es erforderlich, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden, die Kompetenzen der Wettbewerber sowie die des eigenen Unternehmens zu berücksichtigen.

Die KKV's weisen dahingehend vier wesentliche Merkmale auf, die für dessen Generierung erfüllt sein müssen. KKV's müssen:³⁷

- sich auf bedeutsame Leistungsmerkmale für den Kunden beziehen
- vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden

³⁵ vgl. Büschken/Voeth/Weiber (2007), S. 10

³⁶ in Anlehnung an: Backhaus (2003), S. 37

³⁷ vgl. Vollert (2006), S. 3

- dauerhaft sein, d. h. nicht in kurzer Zeit durch Wettbewerber imitierbar sein
- ökonomische Vorteile für ein Unternehmen realisieren

Backhaus betrachtet außerdem KKV-Potenziale als die einzige dauerhafte Existenzgrundlage von Unternehmen, die nur dann dauerhaft und profitabel überleben werden, wenn ihre angebotenen Leistungen einen KKV aufweisen, somit das Prinzip des „Survival oft the fittest“ befolgen.³⁸

2.5 Der Produktlebenszyklus

Ständig ändernde Nachfragesituationen und Einführung neuerer Technologien unterwerfen Produkte einer begrenzten Lebensdauer, dem Produktlebenszyklus.

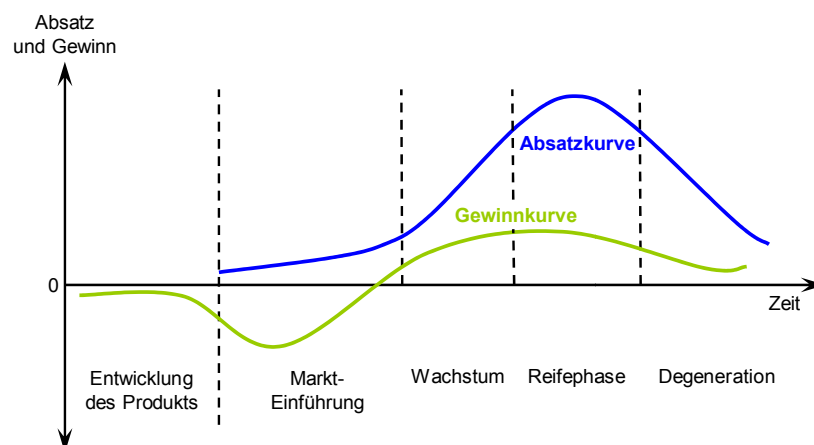


Abb. 2-7: Der Produktlebenszyklus³⁹

Wie lange der Lebenszyklus anhält und wie er verläuft, ist im Voraus nicht genau bekannt. Einzelprodukte, Produktformen und Produktlinien können sich dahingehend sehr von einander unterscheiden. Annahmen gehen zudem davon aus, dass sich die Produktlebenszyklen im letzten Jahrzehnt um ca. 60% - 80% verkürzt haben.⁴⁰ Unternehmen sind deshalb bestrebt ihre Angebote so lange wie möglich am Markt zu platzieren, um ausreichend Gewinne zur Kompensation ihrer eigenen Risiken, Entwicklungskosten, Anlageninvestitionen

³⁸ vgl. Backhaus (2003), S. 40

³⁹ in Anlehnung an: Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 700

⁴⁰ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 2

und Markteinführung zu erzielen.⁴¹ Unabhängig von der eigentlichen Lebensdauer durchlaufen die Produkte ganz bestimmte Phasen. An diesen unterschiedlichen Phasen lassen sich schon die verschiedenen Aufgaben erkennen, die unmittelbar Einfluss auf die Zusammenstellung und Gestaltung der jeweiligen Marketing-Kommunikation nehmen.

Die **Entwicklungsphase** beginnt mit dem Entschluss der Umsetzung einer Idee in ein konkretes Produkt. In dieser Phase entstehen den Unternehmen durch Forschung und Entwicklung sehr hohe Vorlaufkosten, denen noch keine Umsatzerlöse gegenüberstehen. Die Entwicklungsdauer und ein rechtzeitiger Markteintritt sind in Anbetracht der Kosten ein wesentlicher Faktor.

Die **Einführungsphase** bzw. der Einführungszeitpunkt ist von besonderer Bedeutung. Davon hängt es wesentlich ab, ob ein Produkt überhaupt reif für den Markt ist. Wenn es zu teuer und die Technologie noch nicht ausgereift ist oder keine Nachfrage besteht, dann kann sich das beste Produkt nicht auf dem Markt behaupten. Innovatoren, die immer das Neueste haben möchten, bilden in diesem Zeitraum die Nachfrager und gewährleisten den Unternehmen bei hohen Einführungspreisen hohe Stückgewinne.⁴² Wird hingegen ein rascher Aufbau eines großen Marktanteils angestrebt und können Produktionskosten durch Standardisierung bei steigenden Stückzahlen gesenkt werden, verfolgen Unternehmen häufig die Penetrationsstrategie mit niedrigen Einführungspreisen in Verbindung mit einem höheren Kommunikationsaufwand.

In der **Wachstumsphase** wird der Break Even Point erreicht. Es erfolgt eine Verlagerung der Kommunikation von Produktbekanntheit hin zu Produkttreue. Ziel ist es beim Kunden ein nachhaltiges Markenbewusstsein zu wecken, um sich auf dem Markt gegen Wettbewerber besser behaupten zu können. Die Unternehmen können diese Wachstumsphase ihrerseits durch bessere Qualität, neue Produkteigenschaften, neue zusätzliche Marktsegmente und Distributionskanäle positiv beeinflussen.⁴³

⁴¹ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 700f

⁴² vgl. Pepels (2009), S. 446f

⁴³ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2006), S. 704f

Durch Sättigungserscheinungen auf dem Absatzmarkt und verstärkten Wettbewerb ist in der **Reifephase** eines Produktes mit zunehmenden Umsatzrückgängen zu rechnen,⁴⁴ wodurch Intensivierungen der Kommunikationsmaßnahmen notwendig werden. Die Aufmerksamkeit richtet sich in dieser Phase vor allem auf die Erschließung neuer Marktsegmente bzw. Käuferschichten, auf innovative Produktverbesserung hinsichtlich Qualität, technischer Eigenschaften, Design und auf die Initiierung von Wiederholungskäufen.⁴⁵

Befindet sich ein Produkt schließlich in der **Degenerationsphase**, gehen die Umsatzerlöse weiter zurück. Unternehmen stehen hierbei vor der Entscheidung, entweder das Produkt durch Elimination vom Markt zu nehmen oder es zum richtigen Zeitpunkt durch ein neues zu ersetzen. Gelingt es den Unternehmen jedoch durch Produktvariationen und Relaunches ein Produkt weiterhin auf dem Markt zu belassen, kann der Lebenszyklus verlängert bzw. ein neuer Lebenszyklus an den bestehenden angekoppelt werden.⁴⁶ Inhaltliche Veränderungen im kommunikativen Bereich sollen dazu die notwendige Akzeptanz der Konsumenten gegenüber den durchgeführten Relaunchmaßnahmen schaffen.

⁴⁴ vgl. Kuß/Tomczak (2002), S. 25

⁴⁵ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2006), S. 706f

⁴⁶ vgl. Pepels (2009), S. 448ff

3. Information und Kommunikation

Wer will, dass ihm andere sagen, was sie wissen, muss ihnen sagen, was er weiß. Das beste Mittel, Informationen zu erhalten, ist, Informationen zu geben. (Niccolò Machiavelli)

**BEDEUTUNG VON INFORMATIONEN FÜR DIE
UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION**

**KOGNITIVE PROZESSE DER
INFORMATIONSVERRARBEITUNG**

GRUNDMODELLE DER KOMMUNIKATION

**FUNKTIONEN DER MARKETING-
KOMMUNIKATION**

3.1 Bedeutung von Informationen für die Unternehmenskommunikation

Durch den in den letzten Jahren ständig voran schreitenden Übergang zu einer Informationsgesellschaft befinden wir uns heute in einem so genannten „Wissenszeitalter“, in dem Wissen sich mehr und mehr als eine entscheidende Ressource im Wettbewerb auf globalisierten Märkten erweist. Eine systematische Verknüpfung von Informationen und Wissen durch Kommunikation legt so die Voraussetzungen für die Entwicklung von erfolgskritischen Schlüsselkompetenzen⁴⁷ fest. Gleichzeitig verlagert sich der Wettbewerb bezogen auf Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und gesellschaftlicher Akzeptanz immer mehr von der Sachebene hin zur Kommunikationsebene. Dieser Trend bewirkt dadurch eine Schwerpunktverlagerung von der klassischen Werbung hin zum Aufbau von möglichst vielen Berührungspunkten mit den Unternehmen, ihren Marken und Produkten. Die Verknüpfung von Unternehmenszielen und Kommunikationszielen gewinnt darum immer mehr an Bedeutung und macht die Kommunikation heute zu einem wesentlichen Wertschöpfungsfaktor für die Unternehmen. Die Kommunikation generiert so unverzichtbare immaterielle Werte wie Vertrauen, Meinungen, Ansehen, Glaubwürdigkeit usw. und trägt maßgeblich zu den jeweiligen Imagebildungen bei.⁴⁸

Die zuvor in der Ausgangslage angesprochene Internationalisierung und Globalisierung mit den gleichzeitig einhergehenden kulturellen, ökonomischen, rechtlichen und politischen Einflussfaktoren bedeuten deshalb für die Marketing-Kommunikation nicht nur zusätzliche neue Herausforderungen, sondern schaffen zum Teil auch völlig andere Rahmenbedingungen. Dazu müssen bereits vorhandene Informationen systematisch verarbeitet werden, neue externe Informationen mit geeigneten Mitteln erhoben werden und in weiterer Folge in das innerbetriebliche Informations- und Kommunikationssystem integriert werden. Schwierigkeiten, die sich für die meisten Unternehmen dabei ergeben, sind einerseits die Flut der zu verarbeitenden Informationen und andererseits relevante qualitative Informationen aus dieser Flut herauszufiltern. Informationstechnische Aufgaben

⁴⁷ vgl. Brandt (2008), S. 12

⁴⁸ vgl. Zerfaß/Piwinger (2007), S. 5ff

stellen sich hierbei in der Codierung, Decodierung und physikalischen Übertragung, um die Verfügbarkeit dieser entscheidungsrelevanten Informationen zur richtigen Zeit sowie den richtigen Ort, im richtigen Format und bei den richtigen Entscheidungsträgern zu gewährleisten. Das Management der Unternehmen kann so durch planmäßige und bewusste Vermittlung der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen das Verhalten ausgewählter Zielgruppen (Gesellschaft, Marktteilnehmer und Mitarbeiter) im Sinne ihrer unternehmerischen Ziele maßgeblich beeinflussen.⁴⁹



Abb. 3-1: Teilbereiche der Kommunikationsadressaten⁵⁰

Informationen bilden so die Grundlagen zum Aufbau von unverzichtbaren Kommunikationsbeziehungen mit den Zielgruppen und nehmen wesentlichen Einfluss auf die Form, den Umfang und den Inhalt der dafür geplanten bzw. durchgeführten Marketing-Kommunikation.

3.2 Kognitive Prozesse der Informationsverarbeitung

Kognitive Prozesse beschäftigen sich im Allgemeinen mit der gedanklichen Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen, die ständig durch die unmittelbare Umwelt auf uns einwirken. Diese unmittelbare Umwelt bietet dazu sehr große Mengen an Informationsmöglichkeiten an, aus der in der Regel ca. 84% der menschlichen Informationsaufnahme auf visuellem Wege und ca. 12% auf akustischem Wege erfolgen.⁵¹

⁴⁹ vgl. Nestler (2000), S. 7ff

⁵⁰ in Anlehnung an: Nestler (2000), S. 13

⁵¹ vgl. Kuß/Tomczak (2004), S. 23

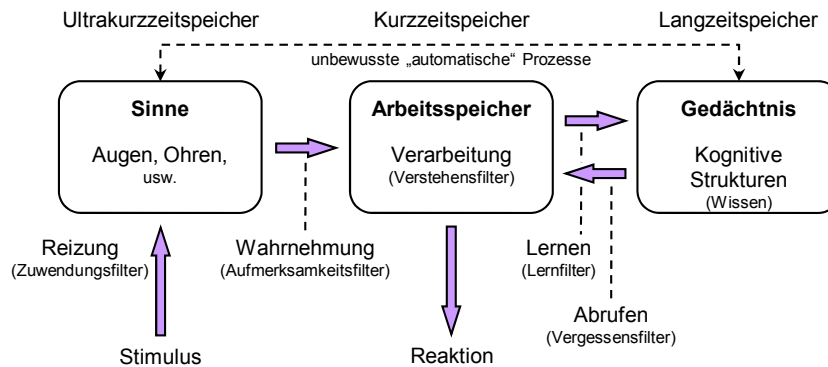


Abb. 3-2: Informationserwerb im Drei-Speicher-Modell⁵²

Entscheidend bei diesen kognitiven Informationsverarbeitungsprozessen ist aber nicht nur die Dauer der Informationsspeicherung im Ultrakurzzeit-, Kurzzeit- sowie Langzeitspeicher, sondern auch die Tiefe, mit der die Informationen zum Zeitpunkt der Aufnahme verarbeitet werden.

3.2.1 Informationsaufnahme (Reizung)

Die Informationsaufnahme erfolgt mittels des Ultrakurzzeitspeichers. Durch Sehen, Hören, Schmecken, Riechen und Fühlen werden so externe Sinneseindrücke aufgenommen und für sehr kurze Zeit gespeichert. Aufgrund dieser kurzen Speicherzeit von maximal einer Sekunde sowie einer begrenzten individuellen Verarbeitungskapazität der angebotenen Sinneseindrücke werden nur einige wichtige herausgefiltert und auch tatsächlich gespeichert.⁵³

3.2.1.1 Aufmerksamkeit

Im Zusammenhang mit der Informationsaufnahme durch externe Reize spielt die individuelle Aufmerksamkeit eine sehr große Rolle. Je höher diese individuelle Aufmerksamkeit ist, desto sensibler reagieren die verschiedenen Individuen auf bestimmte Reize. Die Aufmerksamkeit führt dabei zu einer verstärkten Sensibilisierung gegenüber subjektiv bevorzugten Reizen. Dadurch wird sichergestellt, dass nur relevante Reize beachtet werden.⁵⁴ Entsprechen die wahrgenommenen Reize auch noch dem Vorwissen und den Einstellungen

⁵² in Anlehnung an: Trommsdorff (2009), S. 252

⁵³ vgl. Trommsdorff (2009), S. 231ff

⁵⁴ vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 61

der Individuen, erhöht sich dementsprechend die Menge der daraus gespeicherten Sinneseindrücke.⁵⁵

3.2.1.2 Involvement

Neben der Aufmerksamkeit hat auch das individuelle Involvement wesentlichen Einfluss auf die Informationsaufnahme durch externe Reize. Das Involvement ist dahingehend ein Maß für das persönliche Engagement mit dem nach Informationen gesucht wird. Es wird dabei zwischen High-Involvement und Low-Involvement unterschieden. Bei High-Involvement wenden die Individuen sehr viel Zeit sowie Aufwand auf, um aktiv nach Informationen zu suchen. Bei Low-Involvement hingegen erfolgt die Informationssuche nur sehr eingeschränkt und mit minimalem Aufwand.⁵⁶

Beide, die individuelle Aufmerksamkeit als auch das individuelle Involvement, wirken sich nach der Informationsaufnahme auch unmittelbar auf die beiden nachgelagerten Stufen des kognitiven Informationsverarbeitungsprozesses aus.

3.2.2 Informationsverarbeitung (Wahrnehmung)

Die gefilterten und gespeicherten Sinneseindrücke werden anschließend zur weiteren Verarbeitung in den Kurzzeitspeicher (Arbeitsspeicher) übernommen. Hier werden die aus der Umwelt übernommenen Eindrücke zusammen mit vorhandenen Informationen aus dem Langzeitspeicher verglichen, verbunden und verarbeitet. Resultate sind gedanklich verwertbare kognitive Informationen, die so in den Langzeitspeicher übernommen werden können.⁵⁷

3.2.3 Informationsspeicherung (Lernen)

Die verarbeiteten kognitiven Informationen werden schließlich als Wissen in den Langzeitspeicher übernommen, dort gespeichert und können aufgrund der

⁵⁵ vgl. Trommsdorff (2009), S. 45

⁵⁶ vgl. Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 33

⁵⁷ vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 227f

großen Speicherkapazität des Langzeitspeichers jederzeit wieder abgerufen werden. Der gesamte Informationsverarbeitungsprozess zum Aufbau von Wissen und Erfahrungen wirkt sich wiederum beeinflussend auf zukünftige Entscheidungen und das individuelle Verhalten in entsprechenden Situationen aus.⁵⁸

3.3 Grundmodelle der Kommunikation

Kommunikationsmodelle dienen in erster Linie zu einer vereinfachten Visualisierung der Informations- und Kommunikationsprozesse. Sie stellen Grundelemente des Informationsaustausches dar und erklären wie Kommunikation eigentlich funktioniert. Drei immer wieder in diesem Zusammenhang genannte Kommunikationsmodelle sind hierzu das Wortmodell von Lasswell, das Modell von Shannon/Weaver sowie das Kommunikationsmodell von Watzlawick.

3.3.1 Wortmodell von Lasswell

1948 veröffentlichte der Politikwissenschaftler Harold Dwight Lasswell [1902-1978] einen geeigneten Ansatz zur Beschreibung des Kommunikationsprozesses. Dieser Ansatz benennt in einem einzigen Satz,

“who says what in what channel to whom with what effect”

die wesentliche Grundstruktur eines Kommunikationssystems.⁵⁹ Sender, Botschaft und Empfänger stellen darin notwendige Minimalelemente dar, die Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit eines solchen Kommunikationssystems sind.⁶⁰ Vorteil dieses Modells ist seine Einfachheit. Nachteilig hingegen ist, dass dieses Modell einseitig vom Kommunikator ausgeht und eine mögliche Aktion sowie Reaktion des Empfängers nicht berücksichtigt.

⁵⁸ vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 228f

⁵⁹ vgl. Adams (2009), S. 44

⁶⁰ vgl. Bruhn (2009), S. 38

3.3.2 Shannon/Weaver Modell der Kommunikation

Die beiden Mathematiker Claude Elwood Shannon [1916-2001] und Warren Weaver [1894-1978] veröffentlichten 1949 ihrerseits ein Modell zur Beschreibung der Kommunikation.

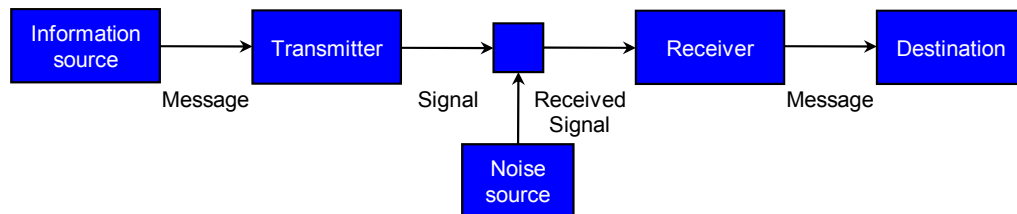


Abb. 3-3: Shannon/Weaver Modell der Kommunikation⁶¹

In ihrem mathematisch-naturwissenschaftlichen Modell stehen vor allem die Messung von Informationsmengen, die Übertragungskapazität von Kommunikationskanälen und die Beseitigung von Störquellen im Mittelpunkt der Betrachtung.⁶² Wie schon das Wortmodell von Lasswell, berücksichtigt auch dieses Modell keine Möglichkeiten einer Aktion sowie Reaktion von Seiten des Empfängers.

Um ausgehend von diesem Kommunikationsmodell einen aktiven Dialog mit den Kunden zu gestalten, ist es seitens der Unternehmen aber notwendig Rückmeldungskanäle aufzubauen. Das ermöglicht zum einen, dass die Kunden ihrerseits die Unternehmen erreichen können und zum anderen, dass die Unternehmen die Wirkungen, die sie mit ihren Botschaften bei den Kunden erzielen, auch erkennen können.

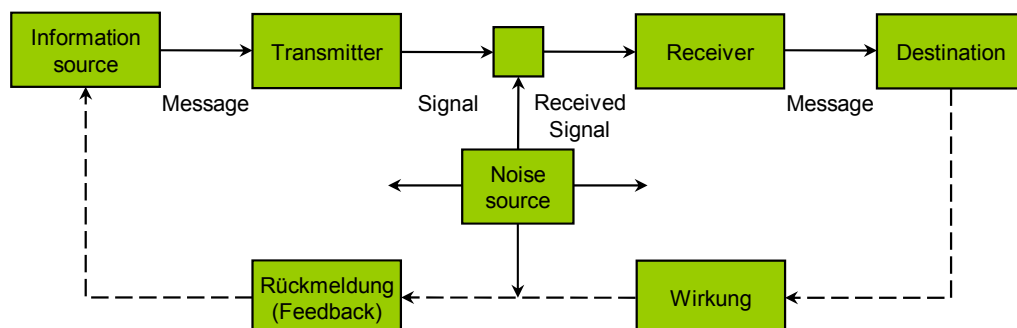


Abb. 3-4: Elemente des dialogorientierten Kommunikationsprozesses⁶³

⁶¹ in Anlehnung an: Nestler (2000), S. 27

⁶² vgl. Rausch (2008), S. 129

⁶³ in Anlehnung an: Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 655

Dieses erweiterte Modell stellt schließlich die wesentlichen Wirkungskomponenten eines dialogorientierten Kommunikationsprozesses zwischen Unternehmen und Kunden dar.⁶⁴

3.3.3 Kommunikationsmodell von Watzlawick

Zwischenmenschliche Kommunikation beinhaltet im Normalfall aber wesentlich mehr als bloß die störungsfreie Übertragung von Informationen. So sind sozialpsychologische Aspekte in den Wechselwirkungen zwischen den Kommunikationspartnern zu berücksichtigen. Paul Watzlawick [1921-2007] entwickelte unter Berücksichtigung menschlicher Verständigung und der daraus resultierenden verhaltensbezogenen Wirkung ein Kommunikationsmodell, das auf fünf Axiome (Grundsätze) aufbaut:

Man kann nicht nicht kommunizieren: Kommunikation muss nicht immer auf verbalem Wege erfolgen. Auch die Mimik, Gestik, Körperhaltung etc. stellen Formen von non-verbaler Kommunikation dar. So kann man sich prinzipiell der Kommunikation nicht wirklich entziehen.

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt: Der Kommunikationsprozess vermittelt nicht nur Inhalte, sondern berücksichtigt auch in welcher emotionalen Beziehung die Kommunikationspartner zueinander stehen. Der Beziehungsaspekt bestimmt somit wie der Inhalt von den einzelnen Kommunikationspartnern aufgenommen und interpretiert wird.

Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt: Interpunktion bedeutet die Interpretation und gegenseitige Wahrnehmung der Aussagen und Verhaltensweisen des anderen Kommunikationspartners. Dadurch wird das eigene Verhalten nur als Reaktion auf das des anderen interpretiert.

Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten: Im Gegensatz zur digitalen Kommunikation, die relativ eindeutig

⁶⁴ vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 654ff

ist, zeichnet sich die analoge Kommunikation durch Vielseitigkeit aus und lässt somit Freiräume für Interpretationen. Die digitale Kommunikation vermittelt dabei sehr häufig den Inhaltsaspekt, während die analoge Kommunikation durch Mimik, Gestik, Körperhaltung und Tonlage etwas über den Beziehungsaspekt aussagt.

Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär: Die Beziehungen zwischen den beteiligten Kommunikationspartnern beruhen entweder auf Gleichheit oder Ungleichheit. Bei einer symmetrischen Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern, wie zum Beispiel bei zwei Managern, ist ihr Verhalten spiegelbildlich. Besteht jedoch eine komplementäre Beziehung wie es zwischen Vorgesetztem und Angestellten sehr häufig der Fall ist, ergänzt das Verhalten des einen Partners das des anderen.⁶⁵

3.4 Funktionen der Marketing-Kommunikation

Wie schon angesprochen, verfolgt der Einsatz der Kommunikation die zielgerichtete Beeinflussung von ausgewählten Zielgruppen. In diesem Zusammenhang können im Rahmen der Marketing-Kommunikation verschiedene Funktionen sowohl auf der mikroökonomischen als auch auf der makroökonomischen Ebene erfüllt werden. Auf Ebene der Mikroökonomie können somit diese ausgewählten Zielgruppen über angebotene Leistungen informiert, deren Verhalten beeinflusst und in ihren Verhaltensreaktionen bestätigt werden. Auf der Ebene der Makroökonomie hingegen kann die Marketing-Kommunikation in erster Linie eingesetzt werden, um sich gegenüber der Konkurrenz Wettbewerbsvorteile (KKVs) zu verschaffen. Nebenbei übernimmt die Marketing-Kommunikation auf dieser Ebene sozial-gesellschaftliche Aufgaben, indem sie Einfluss auf das gesellschaftliche Wertesystem nimmt. So bietet sie unter anderem allen Mitgliedern der Gesellschaft Unterhaltung an, vermittelt Normen sowie Wertvorstellungen und trägt zu einer erhöhten Markttransparenz bei.⁶⁶

⁶⁵ vgl. Rausch (2008), S. 130ff

⁶⁶ vgl. Bruhn (2009), S. 21ff

4. Integrierte Kommunikationspolitik auf Unternehmensebene

*Information wird trivial. Was - auch in der Kassa des Kunden - zählt, sind
Schlüsselbilder und integrierte Kommunikation. (Prof. Dr. Werner Kroeber-Riel)*

INTEGRIERTE
UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION (IUK)

MITARBEITERKOMMUNIKATION

CORPORATE IDENTITY

4.1 Integrierte Unternehmenskommunikation (IUK)

In den letzten Jahren hat der Stellenwert der Integrierten Unternehmenskommunikation stets an Bedeutung gewonnen. Der Übergang von Verkäufer- zu Käufermärkten führt seit Jahren zu einer ständig steigenden Zahl qualitativ homogenisierter Angebots- und Markenvielfalt⁶⁷ bei annähernd gesättigten Märkten. Bei den Konsumenten macht sich dahingehend eine zunehmende Informationsüberlastung, Reizüberflutung und nachlassendes Informationsinteresse bemerkbar. Steigender Wettbewerb durch Tendenzen zur Internationalisierung und Globalisierung sowie technologische Entwicklungen im Bereich der Kommunikationsmedien, zunehmende Medienfragmentierung und Etablierung neuer Medien führen zwangsläufig zu Defiziten in der Marketing-Kommunikation.⁶⁸ Dadurch werden den Konsumenten immer häufiger widersprüchliche Botschaften und Images vermittelt.

Da in Zukunft mit einem weiteren Anstieg des Informationsangebotes zu rechnen ist, stoßen die Konsumenten immer öfter an ihre Aufnahmekapazitäten. Das führt mittlerweile dazu, dass ca. 98% der angebotenen Informationen gar nicht mehr wahrgenommen werden. Die Unternehmen sind deshalb verstärkt darauf angewiesen, durch ihre Marketing-Kommunikation bei aktuellen und potenziellen Kunden, Präferenzen für ihre Angebote und ihr eigenes Unternehmen zu erzeugen, um sich auf dem Markt erfolgreich von Wettbewerbern zu differenzieren. Integrierte Unternehmenskommunikation ist unter diesem Aspekt nicht nur mehr ein begleitendes und unterstützendes Instrument von verschiedenen Unternehmensfunktionen, sondern mittlerweile selbst zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden.⁶⁹

Um zukünftig dem stetigen Effizienzverlust der eingesetzten finanziellen Mittel und einer zunehmenden Desintegration entgegenzuwirken, stellt sich im Rahmen der Integrierten Kommunikation nun die Aufgabe, die vielfältigen Marketing-Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen über mehrere

⁶⁷ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 3

⁶⁸ vgl. Stockmann (2007), S. 1f

⁶⁹ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 3ff

Hierarchieebenen eines Unternehmens in Einklang zu bringen.⁷⁰ Die Gründe dafür sind durchaus sehr unterschiedlich. Hierzu zählen unter anderem die unzureichenden Abstimmungen innerhalb der internen sowie externen Kommunikation als auch in Bereichen zwischen interner und externer Kommunikation. Die damit einhergehenden Schnittstellen erfordern zusätzliches Augenmerk und in weiterer Folge höhere Koordinationsaufwände, um eine funktionierende Abstimmung der gesamten Unternehmenskommunikation überhaupt realisieren zu können.

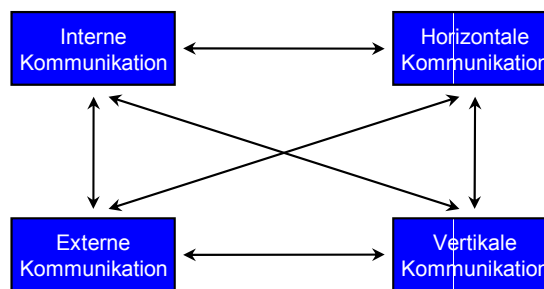


Abb. 4-1: Kommunikative Koordinationsbedarfe⁷¹

Die IUK soll des Weiteren bei den verschiedenen Zielgruppen eine Steigerung der Aufmerksamkeit und Wahrnehmung gegenüber einem Unternehmen bzw. dessen Marken und Produkten hervorrufen. Das fördert wiederum den Bekanntheitsgrad sowie das Image und hilft mit, den Zielgruppen ein einheitliches Fremdbild (Corporate Image) des eigenen Unternehmens zu vermitteln. Nebenbei trägt sie zur Steigerung der Mitarbeiteridentifikation gegenüber dem eigenen Unternehmen bei. Denn gerade im Industriegüter- und Dienstleistungsbereich mit vielen direkten Kontakten zu den Kunden sind motivierte und engagierte Mitarbeiter für die Vermittlung von Botschaften und den Aufbau eines positiven Unternehmensfremdbildes unerlässlich. Zusammenfassend soll die Integrierte Unternehmenskommunikation mehrere Aufgaben und Merkmale erfüllen:⁷²

- Sie soll eine strategische Positionierung des Unternehmens im Kommunikationswettbewerb ermöglichen und Wettbewerbsfaktoren (KKVs) generieren.

⁷⁰ vgl. Bruhn (2007), S. 66

⁷¹ vgl. Odermatt (2009), S. 45

⁷² vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 284f

- Sie setzt einen Managementprozess mit Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle der dazu notwendigen Kommunikationsinstrumente voraus.
- Es ist darauf zu achten, dass die strategischen Entscheidungen der Marketingstrategie berücksichtigt werden.
- Sie setzt eine Erfassung und Analyse aller internen und externen Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen inklusive deren spezifischen Eigenschaften hinsichtlich Zielgruppen, Funktionen und Aufgaben voraus.
- Sie soll eine einheitliche Kommunikation herstellen und die Schaffung eines inhaltlichen, formalen sowie zeitlich abgestimmten Erscheinungsbildes bei den Zielgruppen ermöglichen.

4.1.1 Begriff der Integrierten Unternehmenskommunikation

In der Literatur finden sich heute sehr viele unterschiedliche Definitionen zum Begriff der IUK, der sich vor allem in den letzten fünfzehn Jahren verbreitet hat. Esch verweist zudem darauf, dass Definitionen zur IUK differenziert werden können, ob diese sich:⁷³

- primär mit der externen Marketing-Kommunikation befassen oder auch die interne Kommunikation mit einbeziehen
- primär auf Gestaltungs- und Wirkungsaspekte integrierter Kommunikation beziehen oder zusätzlich organisatorische, prozessuale und planerische Fragestellungen mit einbeziehen

An dieser Stelle sollen die Definitionen von Bruhn und Esch beispielhaft erwähnt werden:

⁷³ vgl. Esch (2006), S. 25

Bruhn: Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln. (Bruhn, 2007) S. 89

Esch: Unter integrierter Kommunikation wird hier die inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der Marktkommunikation verstanden, um die von der Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken. Die integrierte Kommunikation kennzeichnet also die durchgängige Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes durch die Abstimmung der Kommunikation im Zeitablauf und der eingesetzten Kommunikationsinstrumente zur Optimierung der Kontaktwirkung. (Esch, 2006) S. 27

4.1.2 Integration der Integrierten Unternehmenskommunikation

In der IUK erfolgt wie schon angedeutet eine ganzheitliche Integration und Koordination der Kommunikation. Dabei kann zwischen einer inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration differenziert werden.⁷⁴

| Integrationsformen | | Gegenstand | Ziele | Hilfsmittel | Zeithorizont |
|-------------------------|--|--|---|--|-------------------------|
| Inhaltliche Integration | Richtung der Integration Ebenen der Integration | Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien | <ul style="list-style-type: none"> • Konsistenz • Eigenständigkeit • Kongruenz | einheitliche <ul style="list-style-type: none"> • Botschaften • Argumente • Bilder | langfristig |
| Formale Integration | | Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien | <ul style="list-style-type: none"> • Präsenz • Prägnanz • Klarheit | einheitliche Zeichen/Logos <ul style="list-style-type: none"> • Schrifttyp • Größe • Farbe | mittel- bis langfristig |
| Zeitliche Integration | | Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden | <ul style="list-style-type: none"> • Konsistenz • Kontinuität | Ereignisplanung ("Timing") | kurz- bis mittelfristig |

Tab. 4-1: Formen der Integrierten Kommunikation⁷⁵

Die **inhaltliche Integration** dient dazu, die Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen unter anderem durch Corporate Identity (z. B. Slogans, Schlüsselbilder usw.) aufeinander abzustimmen. Ziel ist es ein einheitliches Erscheinungsbild vom Unternehmen zu vermitteln.

⁷⁴ vgl. Bruhn (2007), S. 85

⁷⁵ in Anlehnung an: Bruhn (2007), S. 95

Die **formale Integration** verbindet die Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen durch geeignete Gestaltungsprinzipien. Im Rahmen der Richtlinien von Corporate Communication und Corporate Design (z. B. Farben, Formen, Text, Firmenlogos usw.) soll ein einheitliches und leicht wiedererkennbares Erscheinungsbild garantiert werden.

Die **zeitliche Integration** soll den Einsatz der Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen innerhalb und zwischen Planungsperioden aufeinander abstimmen.⁷⁶

Richtung der Integration: Die **horizontale Integration** soll die Konsistenz der Kommunikationsmaßnahmen jeweils auf Ebene einer Zielgruppe gewährleisten. So kann zum Beispiel ein Händler mit verschiedenen kommunikativen Maßnahmen eines Unternehmens in Kontakt kommen, die von verschiedenen Abteilungen durchgeführt werden. Die entsprechenden Maßnahmen müssen aber auch hier aufeinander abgestimmt werden und sollen ein konsistentes Bild bei den Zielgruppen vermitteln.

Die **vertikale Integration** soll kommunikative Unstimmigkeiten vermeiden, die durch mehrstufige Märkte oder unternehmensinterne Hierarchien entstehen. Sie sollte über alle Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen betrieben werden und es ist sicherzustellen, dass sämtliche kommunikative Maßnahmen möglichst abgestimmt aufeinander erfolgen.

Ebenen der Integration: Die **intra-instrumentelle Integration** bezieht sich auf die inhaltliche, formale und zeitliche Integration auf Ebene eines Kommunikationsinstrumentes. Die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen sind zwar individuell für die Zielgruppen zu gestalten, aber auch gleichzeitig in die gesamte IUK zu integrieren.

Die **inter-instrumentelle Integration** bezieht sich auf die inhaltliche, formale und zeitliche Integration aller Kommunikationsmaßnahmen über alle Kommunikationsinstrumente hinweg. Sie ist im Gegensatz zur intra-

⁷⁶ vgl. Vollert (2006), S. 157f

instrumentellen Integration aufgrund der vorliegenden organisatorischen und räumlichen Trennung der einzelnen zuständigen Abteilungen wesentlich schwieriger zu realisieren.⁷⁷

4.1.3 Ziele der Integrierten Unternehmenskommunikation

Die Unternehmen verfolgen mit ihrer IUK, ausgehend von ihren langfristigen Unternehmenszielen und davon abgeleiteten Marketingzielen, ganz bestimmte für den Funktionsbereich der Kommunikation erwünschte Ziele. Diese können nach ökonomischen und psychologischen Zielen differenziert werden.

Die **ökonomischen Ziele** werden auch als globale Ziele gesehen und sind durch monetäre und wirtschaftliche Größen mess- und quantifizierbar. Sie umfassen im Wesentlichen:⁷⁸

- | | | |
|---------------|----------|----------|
| ➡ Absatz | ➡ Umsatz | ➡ Gewinn |
| ➡ Marktanteil | ➡ Kosten | |

Eine Umsetzung der ökonomischen Ziele kann zur Realisierung von Synergieeffekten führen und als Mittel zur Steigerung der Qualität und Quantität der Marketing-Kommunikation verstanden werden, ohne die Kosten im kommunikativen Bereich erheblich zu steigern.⁷⁹

Die **psychologischen Ziele** umfassen den psychologischen Prozess und die Wirkungen, die bei den Kommunikationsadressaten ausgelöst werden. Zu den psychologischen Zielen gehören:

- | | | |
|---------------|---------------|---------------|
| ➡ Wahrnehmung | ➡ Wissen | ➡ Einstellung |
| ➡ Image | ➡ Bekanntheit | ➡ Kaufabsicht |

Die psychologischen Ziele schaffen durch ein einheitliches Erscheinungsbild bei den unterschiedlichen internen und externen Zielgruppen vor allem

⁷⁷ vgl. Odermatt (2009), S. 56ff

⁷⁸ vgl. Brockhoff/Euler/Gao/Himmler/Schwarz/Weich/Yang/Zhang (2006), S. 85

⁷⁹ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 17

Identifikationspotenziale mit einem Unternehmen bzw. dessen Marken und Produkten. Je nachdem welche Wirkungen die psychologischen Ziele bei den Konsumenten auslösen, können sie in kognitiv-orientierte, in affektiv-orientierte und in konativ-orientierte Ziele eingeteilt werden. **Kognitiv-orientierte** Zielgrößen steuern wie schon unter Punkt 3.2 „Kognitive Prozesse der Informationsverarbeitung“ dargestellt, die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen. **Affektiv-orientierte** Zielgrößen hingegen zielen auf das Wecken von bestimmten Emotionen zum Aufbau von Sympathien gegenüber einem Unternehmen, Marken und Produkten ab. **Konativ-orientierte** Zielgrößen wiederum beziehen sich schließlich auf das eigentliche Kaufverhalten der Konsumenten.⁸⁰

4.1.4 Das Management der Integrierten Unternehmenskommunikation

Das Management der IUK ist eine zentrale Voraussetzung für eine gut funktionierende Kommunikationspolitik und in weiterer Folge entscheidend für eine erfolgreiche Bearbeitung von unterschiedlichen Zielgruppen im Rahmen der Marketing-Kommunikation. Das Management umfasst dabei die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle.

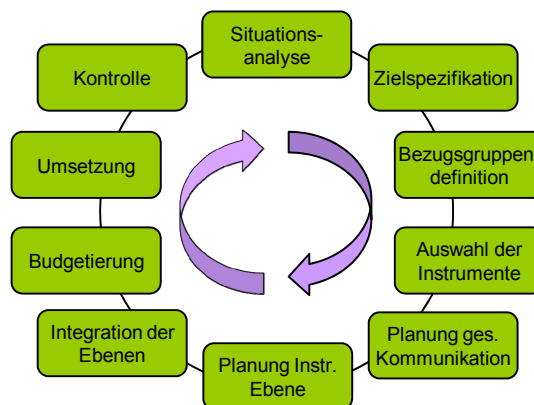


Abb. 4-2: Idealtypischer Managementprozess der IUK⁸¹

4.1.4.1 Analyse

Wie in Abb. 4-2 dargestellt, erfolgt im idealtypischen Managementprozess der IUK zuerst die Analyse der kommunikativen Ausgangssituation. Wie später im

⁸⁰ vgl. Brockhoff/Euler/Gao/Himmler/Schwarz/Weich/Yang/Zhang (2006), S. 86f

⁸¹ in Anlehnung an: Odermatt (2009), S. 42

Kapitel 5 „Identifikation der Einflussfaktoren für die Marketing-Kommunikation“ beschrieben, kann das im Rahmen der strategischen Marketingplanung mittels einer SWOT-Analyse erfolgen. Die dabei gewonnenen Informationen können aber nur in den wenigsten Fällen ohne Weiteres für die Planung der IUK übernommen werden. Grund dafür ist, dass die Ermittlung dieser Informationen nur selten nach kommunikationsbezogenen Kriterien erfolgt. Um nun dementsprechend konkrete Anhaltspunkte für die IUK zu bekommen, ist es erforderlich bei diesen Informationen zusätzlich eine kommunikationsbezogene Analyse durchzuführen.⁸²

4.1.4.2 Planung

Ähnlich dem Marketing Management Prozess ist der Planungsprozess für die IUK als ein idealtypisches Modell in mehreren Phasen zu sehen. Die Planung umfasst dabei in erster Linie die spezifische Ausgestaltung der IUK und der damit verbundenen notwendigen Maßnahmen. Sie kann dahingehend in eine Konzeptionsphase und in eine Realisierungsphase⁸³ untergliedert werden.

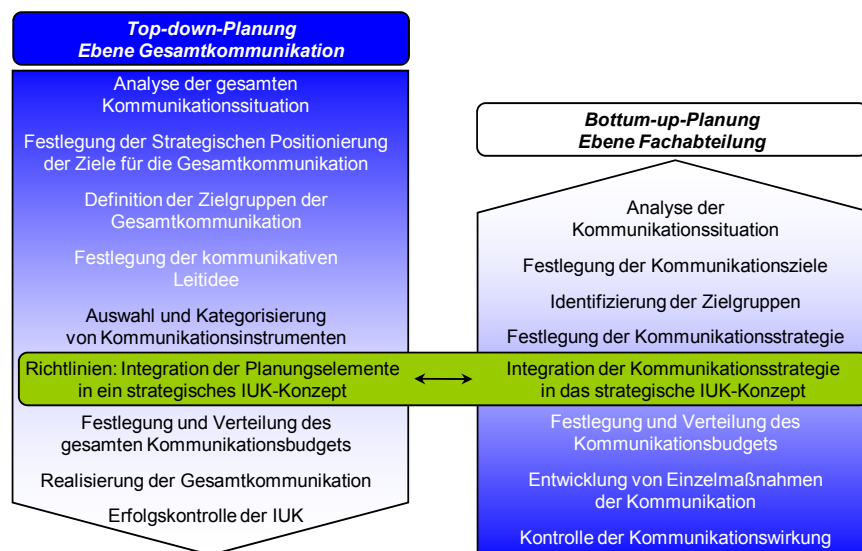


Abb. 4-3: Planungsprozess der IUK⁸⁴

Ausgehend von der strategischen Situationsanalyse erfolgt in der Konzeptionsphase die Festlegung der angestrebten Kommunikationsziele, die

⁸² vgl. Bruhn (2007), S. 191

⁸³ vgl. Odermatt (2009), S. 42

⁸⁴ in Anlehnung an: Aerni/Bruhn/Pifko (2008), S. 45

Identifikation der Zielgruppen, die Festlegung der Kommunikationsstrategie, die Ermittlung und Allokation des Kommunikationsbudgets als auch die Planung der verschiedenen operativen Maßnahmen für die eigentliche Umsetzung der IUK. Die Kontrolle bzw. Erfolgskontrolle der IUK erfolgt erst später in der tatsächlichen Realisierungsphase.

Beim eigentlichen Planungsprozess (vgl. Abb. 4-3) müssen dann zwei verschiedene Ebenen berücksichtigt werden: zum einen die Ebene der Gesamtkommunikation und zum anderen die Ebene der einzelnen Marketing-Kommunikationsabteilungen. Es erfolgt dahingehend eine voneinander getrennte, aber zeitgleiche Planung der Kommunikation. Die Ergebnisse werden später in einem eigenen Prozess aufeinander abgestimmt, d. h. die Bottom-up-Planung ist mit der Top-down-Planung zu kombinieren bzw. verschiedene Phasen der Planung auf Ebene der Marketing-Kommunikationsabteilungen müssen in die Planung der Gesamtkommunikation integriert werden.⁸⁵

4.1.4.3 Organisation

Um eine IUK erfolgreich zu implementieren, müssen sich alle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse dazu in einer Organisationsstruktur (vgl. Abb. A-2 sowie Tab. A-1 im Anhang) und dementsprechender Mitarbeiterführung wiederfinden. In der Praxis hat sich jedoch häufig gezeigt, dass sich in den Unternehmen erhebliche Widerstände dagegen herausbilden.⁸⁶ Hierbei lassen sich in internen Bereichen organisatorisch-strukturelle und personell-psychologische Widerstände unterscheiden.

Zu den organisatorisch-strukturellen Widerständen gehören zum Beispiel:

- institutionalisierte und formelle Abstimmungs- bzw. Entscheidungsregeln fehlen
- auf der Führungsebene ist die IUK nicht verankert

⁸⁵ vgl. Aerni/Bruhn/Pifko (2008), S. 44ff

⁸⁶ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 24f

- überregionale und divisionale Organisationsstrukturen bei großen Unternehmen führen zu Problemen
- zwischen einzelnen an Entscheidungen beteiligten Personen liegt eine organisatorische Trennung vor
- es besteht keine verantwortliche Abteilung für die IUK

Zu den personell-psychologischen Widerständen gehören zum Beispiel:

- den Entscheidungsträgern mangelt es an Wissen und Professionalität
- das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer IUK fehlt
- Bereichsdenken und Ressortegoismus
- Angst vor Kompetenzverlust durch organisatorische und strukturelle Veränderungen
- Angst vor mehr Kontrolle
- Angst vor Budgeteinschränkungen im eigenen Resort
- eindimensionales Einzelkämpfertum
- Mitarbeiter zeigen geringe Kooperations- und Koordinationsbereitschaft⁸⁷

Diese Widerstände wirken sich natürlich negativ auf die Planung, Organisation und Durchführung einer IUK aus. Dadurch resultiert ein zusätzlicher Kommunikations- und Koordinationsaufwand. Nebenbei haben sie maßgeblichen Einfluss auf das Betriebsklima und in weiterer Folge auf eine effiziente Zusammenarbeit. Erste Aufgabe ist es also, ein dementsprechendes Bewusstsein für eine IUK bei den Mitarbeitern zu etablieren. Das Kommunikationsmanagement sollte dahingehend unterstützend agieren und die nötigen Rahmenbedingungen dafür schaffen. Flache Hierarchien und somit Verkürzung der Kommunikationswege, Despezialisierung und Zusammenführung bisher getrennter Fachabteilungen sowie verstärkte Teamorientierung⁸⁸ sind nur einige Ansätze, die einerseits für einen möglichen Abbau der Widerstände und andererseits für den Aufbau und die Organisation einer funktionierenden IUK herangezogen werden können.

⁸⁷ vgl. Esch (2006), S. 14f

⁸⁸ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 26

4.1.4.4 Durchführung und Kontrolle

Die Durchführung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen sollte dann auf jeden Fall nach den in der Planung festgelegten Richtlinien für die IUK erfolgen. Dadurch kann schon während der Durchführung ein weitgehend einheitliches Erscheinungsbild garantiert und irreführende bzw. widersprüchliche Aussagen vermieden werden. Der Ablauf des eigentlichen Kommunikationsprozesses ist ständig zu kontrollieren, um gegebenenfalls zeitgerecht korrigierende Maßnahmen ergreifen zu können. Abschließend sollte eine Kontrolle der realisierten Ergebnisse durchgeführt werden. Ein Soll-Ist-Vergleich zwischen den gesetzten und erreichten Kommunikationszielen soll Aufschluss über die Wirkung der durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen geben. Hier ist wieder zwischen ökonomischen Zielen (Wirtschaftlichkeit sowie Kosten und Nutzen der Kommunikation)⁸⁹ und psychologischen Zielen (Wahrnehmung, Bekanntheit, Image, reale Kaufabsicht usw.) zu unterscheiden. Dabei können wiederum Informationen gewonnen werden, die anschließend für eine neuerliche kommunikative Situationsanalyse herangezogen werden können.

4.1.5 Budgetierung der Integrierten Unternehmenskommunikation

Das Kommunikationsbudget legt den finanziellen Rahmen für den Einsatz der gesamten Kommunikation fest. Im Zuge der Budgetfestlegung erfolgt außerdem die sachliche, geographische und zeitliche Allokation,⁹⁰ d. h. die Verteilung der so zur Verfügung gestellten Mittel auf die verschiedenen kommunikationspolitischen Maßnahmen und Instrumente. Es soll so ein möglichst effizienter Einsatz der Mittel gewährleistet werden, um die festgelegten Ziele möglichst effektiv zu erreichen. Die Festlegung der Budgethöhe wird dabei maßgeblich von mehreren Faktoren beeinflusst.

Größeren Unternehmen stehen zum Beispiel wesentlich mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung als kleineren Unternehmen. Auch die jeweilige Branche, konjunkturelle Einflüsse, die Phase des Produktlebenszyklusses und geschätzte Ausgaben der Konkurrenz wirken sich mit Sicherheit auf die Höhe

⁸⁹ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 28

⁹⁰ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 647

des Kommunikationsbudgets aus. Aber auch interne Hierarchiestrukturen und politischer Einfluss von beteiligten Entscheidungsträgern machen dahingehend ihren Einfluss geltend (vgl. Abb. 4-4). Ist zum Beispiel die Festlegung Bottom-up orientiert, das heißt bestimmen die einzelnen Marketing-Kommunikations-abteilungen über die Höhe ihres Kommunikationsbudgets ab, wird dieses mit großer Wahrscheinlichkeit höher ausfallen. Andererseits besteht bei Top-down Orientierung durch die Finanzabteilungen der Unternehmen eine Mitbestimmung und mitunter fällt das Kommunikationsbudget wesentlich geringer aus.⁹¹

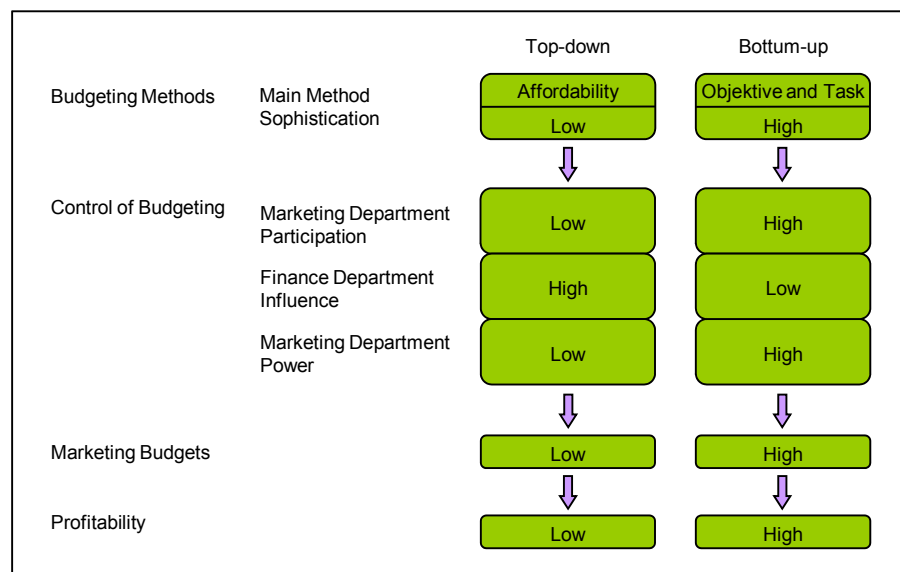


Abb. 4-4: Budgetentscheidungsprozess nach Piercy⁹²

Man darf dabei aber auch nicht die eingangs erwähnte Informationsüberflutung und den damit einhergehenden Effizienzverlust der eingesetzten Kommunikationsmittel bei den angesprochenen Zielgruppen vergessen. Dieser Umstand muss natürlich auch in der Festlegung der Budgethöhe Berücksichtigung finden.

Welche Modelle und Methoden stehen den Unternehmen nun tatsächlich für ihre Budgetentscheidungen zur Verfügung? In der Literatur finden sich dazu zahlreiche sehr unterschiedliche Ansätze, die nach analytischen und heuristischen Verfahren klassifiziert werden. Analytische Verfahren implizieren einen unmittelbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen

⁹¹ vgl. Gräßel/Kuntzke (2007), S. 6ff

⁹² in Anlehnung an: Gräßel/Kuntzke (2007), S. 9

eingesetztem Kommunikationsbudget und der daraus resultierenden Marktreaktion. Mit diesen Verfahren kann das Budget in Bezug auf die Zielgröße relativ genau ermittelt werden. In der Praxis finden sie jedoch kaum Anwendung. Gründe dafür sind in der Komplexität der Verfahren und der schwer zu ermittelnden und nachweisbaren Gültigkeit des angesprochenen Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zu finden.⁹³

In der Praxis wird somit eher auf die heuristischen Verfahren zurückgegriffen. Sie stellen Entscheidungshilfen dar, denen wesentlich geringere Informationsbeschaffungen vorrausgehen. Die Verfahren liefern dadurch keine optimalen Lösungen, man erhält aber auf relativ einfache Weise hilfreiche Anhaltspunkte zur Kalkulation der Höhe des Kommunikationsbudgets. Die Grundlage bei diesen Verfahren bildet die Orientierung an Bezugsgrößen wie:⁹⁴

- ökonomische Kennziffern z. B. Umsatz, Gewinn, dB, ROI etc.
(percentage-of-methods)
- Festbetrag pro Stück (per-unite-method)
- Aufwendungen der Konkurrenz (competitive-parity-method)
- verfügbare liquide Mittel (all-you-can-afford-method)
- die zu verfolgenden Kommunikationsziele (objective-and-task-method)

Ausrichtung der Budgethöhe an ökonomischen Kennziffern: Sie ist aufgrund ihrer einfachen Handhabung die in der Praxis am häufigsten zur Anwendung kommende Methode. Hier wird das Kommunikationsbudget über einen Prozentwert von Unternehmenserfolgsgrößen festgelegt. Für die Bestimmung des Budgets können dabei vergangene, gegenwärtige und zukünftig zu erwartende Bezugsgrößen herangezogen werden. Nachteilig wirkt sich hingegen die prozyklische Orientierung dieser Methode aus. Konjunkturrell schwächere Planungsperioden führen dadurch zu geringeren Kommunikationsbudgets und können so eine negative Entwicklung der Erfolgsgrößen zusätzlich verstärken. In konjunkturrell stärkeren

⁹³ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 641

⁹⁴ vgl. Gräßel/Kuntzke (2007), S. 13

Planungsperioden ist es umgekehrt fraglich, ob eine weitere Erhöhung des Kommunikationsbudgets als notwendig erachtet werden sollte.⁹⁵

Festlegung der Budgethöhe nach Festbetrag pro Stück: Hier wird für die Ermittlung des Kommunikationsbudgets die Absatzmenge als Bezugsgröße herangezogen, indem pro verkaufter Produkteinheit ein konstanter Betrag für die Kommunikation festgelegt wird. Auch hier ist es möglich zwischen vergangenen, gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Absatzmengen zu wählen. Ansonsten ergeben sich die gleichen Nachteile wie in der zuvor genannten Methode. Geringere Absatzmengen bedeuten in weiterer Folge auch hier ein geringeres Kommunikationsbudget.

Ausrichtung der Budgethöhe an der Konkurrenz: Nicht nur Bezugsgrößen aus dem eigenen Unternehmen können für die Ermittlung des Kommunikationsbudgets herangezogen werden, sondern auch Daten von Konkurrenzunternehmen. Bei dieser Methode werden prognostizierte bzw. vergangene Durchschnittswerte der Konkurrenzaufwendungen für das eigene Unternehmen übernommen.⁹⁶

Ausrichtung der Budgethöhe an die verfügbaren liquiden Mittel: Dies geschieht meistens durch Reservierung eines bestimmten Budgetanteils für Kommunikation innerhalb des Gesamtbudgets. Die Methode ist aufgrund von Schätzungen sehr subjektiv, außerdem besteht kein sachlicher Zusammenhang zwischen Kommunikationsbudget und ökonomischen Bezugsgrößen.⁹⁷ Auch diese Methode unterliegt einer prozyklischen Orientierung. In konjunkturell schwächeren Planungsperioden kann es mitunter zu Kürzungen des Kommunikationsbudgets kommen. In solchen Situationen kann es jedoch erforderlich werden, durch höhere Kommunikationsaufwendungen zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens beizutragen.⁹⁸

⁹⁵ vgl. Pepels (2001), S. 100

⁹⁶ vgl. Gräßel/Kuntzke (2007), S. 15f

⁹⁷ vgl. Pepels (2001), S. 101

⁹⁸ vgl. Bruhn (2007), S. 253

Festlegung der Budgethöhe nach den Kommunikationszielen: Bei dieser Methode werden zuerst die Kommunikationsziele festgelegt und danach die Maßnahmen bestimmt, die zur Zielerreichung notwendig sind. Die Summe der Kosten für diese Maßnahmen wird dann als Kommunikationsbudget definiert.⁹⁹ Im Gegensatz zu den vorhin angeführten Methoden stehen die Zielgrößen und Kommunikationsmaßnahmen hier in einer logischen Beziehung zueinander. Außerdem können durch die Festlegung der Kommunikationsziele viele interne und externe Einflussfaktoren in der Planung der Budgethöhe berücksichtigt werden. Dem gegenüber steht natürlich ein wesentlich höherer und komplexerer Planungsaufwand.¹⁰⁰

4.2 Exkurs: Mitarbeiterkommunikation

Unter Punkt 4.1.1 „Begriff der IUK“ wurde beziehungsweise auf Esch schon erwähnt, dass bei der Definition des Begriffes der IUK differenziert werden kann, ob sie sich primär mit der externen Marketing-Kommunikation befasst oder auch die interne Kommunikation mit einbezieht. Die externe Marketing-Kommunikation bzw. dessen Instrumente und –mittel werden in dieser Arbeit später im eigenen Kapitel 6 behandelt, darum soll hier zunächst die interne Kommunikation der Unternehmen mit seinen Mitarbeitern kurz angesprochen werden.

Aufgrund der Tatsache, dass die Mitarbeiter von Unternehmen auch in Zeiten von zunehmendem Outsourcing bzw. Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer eine wesentliche Ressource in den unterschiedlichen Leistungserstellungsprozessen darstellen, sind ihr Verhalten und ihre Einstellungen für einen Unternehmenserfolg von unmittelbarer Bedeutung.¹⁰¹ Leider wird vor allem von Seiten des Managements die IUK nach wie vor rein mit externer Marketing-Kommunikation in Verbindung gebracht und der Faktor der eigenen Mitarbeiter häufig vernachlässigt. Die Praxis zeigt immer wieder, dass nicht selten die Mitarbeiter nur informiert werden, aber keine wirklich aktive Kommunikation mit ihnen erfolgt. Dabei wird der innerbetriebliche

⁹⁹ vgl. Aerni/Bruhn/Pifko (2008), S. 106

¹⁰⁰ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 646

¹⁰¹ vgl. Nestler (2000), S. 19

Kommunikationsprozess lediglich auf eine einseitige Abwärtskommunikation reduziert und die Sichtweisen sowie Anliegen der Mitarbeiter schlichtweg vernachlässigt.

Die Richtung der Kommunikationsflüsse in diesem innerbetrieblichen Kommunikationsprozess beschränken sich normalerweise aber nicht nur auf die Richtung von höherer zu niedriger Hierarchie, sondern weist noch zwei weitere Richtungen auf:¹⁰²

- Abwärtskommunikation: der Informationsfluss erfolgt ausgehend von der Unternehmensleitung bzw. Vorgesetzten hin zu den Mitarbeitern von oben nach unten (z. B. Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett, Betriebsversammlungen, Mitarbeitergespräche usw.)
- Horizontalkommunikation: hier erfolgt eine Kommunikation zwischen Personen auf derselben Hierarchieebene sowie zwischen Personen auf verschiedenen Ebenen, aber ohne unmittelbaren Weisungscharakter (z. B. Intranet, Konferenzen, informelle Gespräche usw.)
- Aufwärtskommunikation: der Informationsfluss erfolgt zwischen Mitarbeitern und deren Vorgesetzten von unten nach oben (z. B. Mitarbeiterbefragungen, Vorgesetztenbeurteilungen, betriebliches Vorschlagswesen und Beschwerdemanagement)

Werden die Mitarbeiter jedoch aktiv in den Kommunikationsprozess integriert und wird ihnen vermittelt, dass sie ein wichtiger Teil der Wertschöpfungsprozesse sind, fördert das die Motivation sowie das Engagement und kann so zur Erhöhung der Identifikation und Loyalität mit dem Unternehmen führen. Gerade in Bereichen mit intensiven Kontakten zu Kunden sind für die Unternehmen die eigenen Mitarbeiter die beste und glaubwürdigste Reputation¹⁰³ gegenüber den externen Zielgruppen.

¹⁰² vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2006), S. 220

¹⁰³ vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2006), S. 219ff

Soweit die Theorie, die Praxis sieht vor allem in größeren Unternehmen nicht selten ganz anders aus. Sehr häufig werden Mitarbeiterinformationen in der eigenen Public Relations Abteilung produziert, die im Wesentlichen zwar hochprofessionell erscheinen, aber eher wie inhaltslose interne Unternehmenswerbung von den Mitarbeitern aufgenommen werden. Teilweise ist eine Kommunikation mit den Mitarbeitern auch nicht wirklich erwünscht und Informationen werden nur im begrenzten Umfang sowie speziell ausgewählt den Mitarbeitern schlichtweg vorgesetzt. Oftmals liegt es dann auch nicht in deren Befugnissen, diese Informationen zu hinterfragen. Die Folgen wirken sich dann unmittelbar auf das interne Betriebsklima und auf die Arbeitseffizienz aus. Die Mitarbeiter reagieren darauf mit Resignation, Demotivation sowie Frustration und verlieren jegliches Interesse an der Arbeit. In weiterer Folge wird die innere Kündigung ausgesprochen und die Arbeitsleistungen auf ein Minimum bzw. auf Dienst nach Vorschrift reduziert. Auch Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen und anderen Fremdfirmen, die in keinem arbeitsvertraglichen Verhältnis zu den Unternehmen stehen, sind maßgeblich an den Wertschöpfungsprozessen beteiligt und wären darum auch in der Mitarbeiterkommunikation zu berücksichtigen.¹⁰⁴ Auch hier wird in den meisten Fällen eher das Gegenteil praktiziert und das Fremdpersonal durchaus bewusst sowie verstärkt von Information und Kommunikation ausgegrenzt. Richtig durchgeführte Mitarbeiterkommunikation könnte im Gegensatz dazu aber sehr wohl eine Chance zur Realisierung gut funktionierender Arbeitsbeziehungen bieten.

4.2.1 Arbeitszufriedenheitstheorie nach Herzberg

Die vorhin angesprochene Mitarbeiterkommunikation ist ein wichtiger Teilaspekt für die aktive Einflussnahme auf die Mitarbeitermotivation, aber nicht der einzige. Nebenbei gibt es noch viele weitere Faktoren, die sich unmittelbar auf die Motivation bzw. Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirken. Frederick Irving Herzberg [1923-2000] untersuchte hierzu den Zusammenhang zwischen der Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz und der daraus resultierenden Arbeitszufriedenheit.

¹⁰⁴ vgl. Einwiller/Klöfer/Nies (2006), S. 231

Herzberg unterschied in seiner 1959 erschienenen Zwei-Faktoren-Theorie zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren. Die Motivatoren betreffen den direkten Arbeitsinhalt und tragen wesentlich zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bei. Die Hygienefaktoren beziehen sich hingegen lediglich auf die Randbedingungen der Arbeit und können bei den Mitarbeitern mitunter zur Arbeitsunzufriedenheit führen.

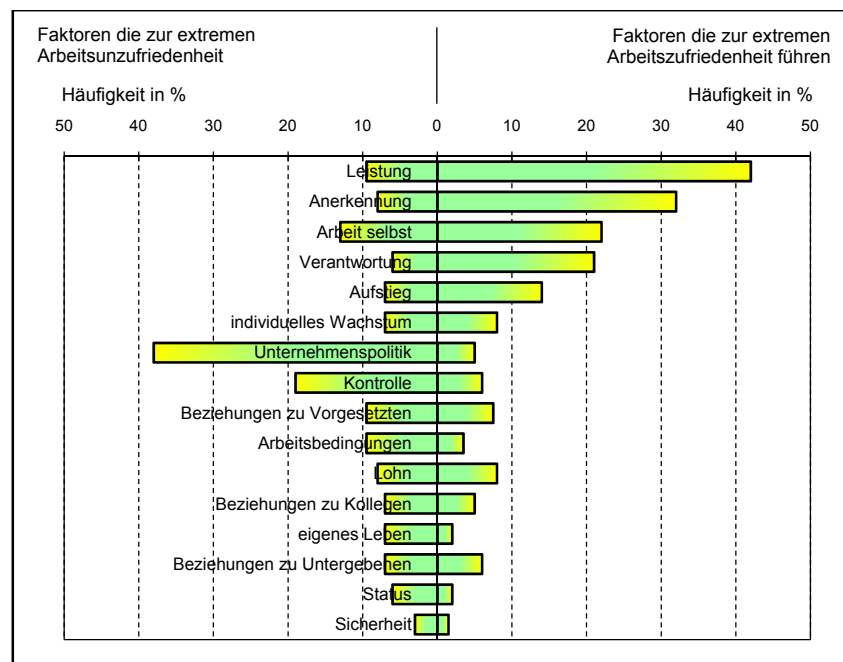


Abb. 4-5: Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen¹⁰⁵

Herzberg stellt so die Bedeutung des Arbeitsinhaltes und die Erfüllung subjektiver Bedürfnisse der Mitarbeiter als Haupteinflussfaktoren für die Arbeitszufriedenheit in den Vordergrund.¹⁰⁶

4.2.2 Zielgruppen der Mitarbeiterkommunikation

Während in KMUs in der Regel die einzelnen Geschäftsleitungen für die Kommunikation mit den Mitarbeitern zuständig sind, erfolgt dies in großen Unternehmen meist durch eigene Kommunikationsabteilungen. Angebunden an die Unternehmensleitung sind diese Abteilungen sowohl für die gesamte interne als auch externe Unternehmenskommunikation zuständig.¹⁰⁷ Sie bestimmen

¹⁰⁵ in Anlehnung an: Müller (2003), S. 53

¹⁰⁶ vgl. Müller (2003), S. 54

¹⁰⁷ vgl. Müller (2003), S. 29

letztendlich auch durch die unternehmensinterne Informationssteuerung die Qualität der durchgeführten Mitarbeiterkommunikation.

In Abhängigkeit von sehr unterschiedlichen Berufsgruppen, Bildungsniveaus, Qualifikationen sowie Funktionen im Unternehmen ergeben sich für das Management zwei grob zu unterteilende Zielgruppen. Die erste Zielgruppe umfasst dabei die relativ homogene Gruppe der leitenden Angestellten, die normalerweise weitgehend über das Unternehmensgeschehen informiert ist. In der zweiten Gruppe sind demgegenüber Mitarbeiter zusammengefasst, die keine leitenden Angestellten sind und eine sehr heterogene Zusammensetzung (z. B. Facharbeiter, angelernte Hilfskräfte usw.) aufweisen. Mitarbeiter beider Zielgruppen sind in der Regel über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens sowie über die individuelle Stellung (z. B. Tätigkeit, Beurteilung, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Entlohnung usw.) im Unternehmen zu informieren. Nebenbei hat das Management die Aufgabe, verschiedene Interessensvertreter der Mitarbeiter wie Betriebsräte und Gewerkschaften in ihre Kommunikationsprozesse aktiv einzubinden.¹⁰⁸ Um die Einhaltung und Ausgestaltung der Kommunikation mit den Mitarbeiter in den Unternehmen zu gewährleisten, unterliegt die Mitarbeiterkommunikation natürlich zahlreichen rechtlichen Rahmenbedingungen.¹⁰⁹

4.3 Corporate Identity

Wie gut und glaubhaft die verschiedenen internen als auch externen Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der IUK von den unterschiedlichen Zielgruppen aufgenommen werden, hängt nicht zuletzt davon ab, welche Unternehmenspersönlichkeit hinter all diesen Maßnahmen steht. Ein gutes Image, eine starke Identität und ein einheitliches Erscheinungsbild gehören dazu, um so ein Unternehmen langfristig und erfolgreich gegenüber der Gesellschaft, den Marktteilnehmern und den eigenen Mitarbeitern darzustellen. Vergessen darf man auch nicht, dass dahingehend ein positives Image sowie

¹⁰⁸ vgl. Nestler (2000), S. 295ff

¹⁰⁹ vgl. Nestler (2000), S. 93

eine starke Identität wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg¹¹⁰ nehmen können.

Die Corporate Identity verkörpert dabei den Ausgangspunkt eines nach innen gerichteten mittel- und langfristigen Prozesses, welcher den Aufbau einer einheitlichen Unternehmensidentität verfolgt. Ziel ist die Schaffung einer unternehmensspezifischen Identität, um die vielfältigen Rollen eines Unternehmens einheitlich, widerspruchsfrei und unverwechselbar zu gestalten.¹¹¹

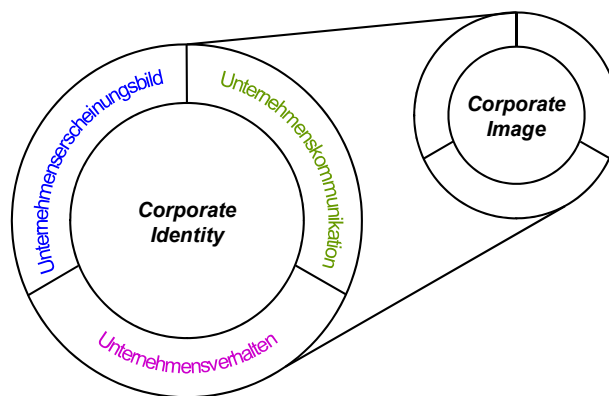


Abb. 4-6: Corporate Identity und Corporate Image¹¹²

Der Begriff der Corporate Identity stellt so gesehen die Unternehmenspersönlichkeit dar, d. h. wie ein Unternehmen sich selbst auf Ebene der Mikro- sowie Makroökonomie definiert und sich im Einklang mit dieser der Öffentlichkeit präsentiert. Die CI ermöglicht in diesem Sinne durch ganzheitliche und integrative Denkweise eine bewusste Gestaltung des Unternehmens, die alle Einzelmaßnahmen wie Denk-, Verhaltens-, Arbeits- und Kommunikationsweisen im Rahmen des Ganzen aufeinander abstimmt und nachhaltig ausrichtet.¹¹³

Die CI beinhaltet aber nicht nur die sprichwörtliche „Seele“, das Innenleben eines Unternehmens, sondern auch dessen Fremdbild, Projektion bzw. Spiegelbild nach außen hin (vgl. Abb. 4-6). CI schafft so ein Corporate Image im öffentlichen Umfeld.¹¹⁴ Wie nahe sich dieses Image an die tatsächliche

¹¹⁰ vgl. Regenthal (2003), S. 16

¹¹¹ vgl. Mast (2008), S. 48f

¹¹² in Anlehnung an: Birkigt/Stadler/Funck (2002), S. 23

¹¹³ vgl. Regenthal (2003), S. 62ff

¹¹⁴ vgl. Birkigt/Stadler/Funck (2002), S. 23

Identität eines Unternehmens angleicht, hängt nicht zuletzt von der subjektiven Interpretation der Empfänger über die tatsächlich verfügbaren Unternehmensinformationen ab. In Abhängigkeit davon kann das Image eines Unternehmens sowohl positiv als auch negativ ausfallen.¹¹⁵

4.3.1 Bereiche einer ganzheitlichen Corporate Identity

Für die Realisierung der CI werden aus der Unternehmenspersönlichkeit weiterführend Unternehmensgrundsätze abgeleitet, die mittels eines einheitlichen Verhaltens (Corporate Behavior), einer aufeinander abgestimmten Kommunikation (Corporate Communication) und eines einheitlichen Erscheinungsbilds (Corporate Design) umgesetzt werden.

4.3.1.1 Corporate Behavior – das gelebte Verhalten

Grundsätzlich beginnt der Prozess einer CI im oberen Bereich des Unternehmensmanagements. Dieses muss den Prozess initiieren und die allgemeinen Voraussetzungen dafür schaffen. Corporate Behavior umfasst dabei das sichtbare Verhalten bzw. Auftreten des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern sowie Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit. Quelle für eine erfolgreiche Umsetzung der CI sind hierbei wieder die eigenen Mitarbeiter. Die CI ist nur dann erfolgreich, wenn sich die Mitarbeiter mit den Unternehmensgrundsätzen identifizieren können und sie weiterführend auch aktiv von ihnen gelebt werden.¹¹⁶ Das erfordert wiederum eine klare interne Informations- und Kommunikationspolitik, motivierte sowie loyale Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen gut identifizieren können und resultiert im Aufbau eines starken „Wir-Bewusstseins“.

4.3.1.2 Corporate Communication – die strategische Kommunikation

Da Unternehmen nicht nur bemüht sind ihre erstellten Leistungen, sondern auch ihren guten Namen sowie ihr positives Image zu verkaufen, soll die

¹¹⁵ vgl. Birkigt/Stadler/Funck (2002), S. 68

¹¹⁶ vgl. Regenthal (2003), S. 100ff

Corporate Communication dafür sorgen, dass das vermittelte Unternehmensbild bei den Adressaten nach den Erwartungen der Unternehmen ausfällt.¹¹⁷ Ziel ist es vor allem, ein öffentliches Image aufzubauen, zu festigen sowie zu pflegen und gegebenenfalls ein bereits vorhandenes Image zu verändern.¹¹⁸

Die CC subsumiert dabei häufig die gesamte Unternehmenskommunikation und wird in der Literatur meistens mit dem Begriff der Public Relation gleichgesetzt. Das bedeutet, dass auch die gezielte absatz- und konsumentenorientierte Marketing-Kommunikation als Teil der CC angesehen wird. Richtet sich jedoch der Fokus auf den Kommunikations-Mix, wird umgekehrt davon die Public Relation immer wieder als ein Teil in die Marketing-Kommunikation eingeordnet. Abgrenzungskriterien zwischen CC und der Marketing-Kommunikation sind neben den Bezugsgrößen Unternehmen und Leistungen vor allem in den Kommunikationsadressaten zu finden. Die CC richtet sich im übertragenen Sinne an alle Anspruchsgruppen (Stakeholder), die ein Interesse am Unternehmen haben, während die Marketing-Kommunikation sich gezielt auf den Markt richtet.¹¹⁹

4.3.1.3 Corporate Design – das visuelle Erscheinungsbild

Das Corporate Design stellt einen visuellen Kommunikationsprozess dar, in dem die Unternehmen ihre CI verschlüsselt der Öffentlichkeit vermitteln können. Vor allem in Zeiten von zunehmender Informationsüberlastung trägt ein positives sowie individuelles Erscheinungsbild maßgeblich zur gedanklichen Wahrnehmung und schnellen Identifikation der Unternehmen bei. Geprägt wird das CD vor allem durch grafische Elemente wie zum Beispiel Farben, Schrifttypen, Symbole, Logos und Formen.¹²⁰ Wichtig ist dabei, dass dieses generierte äußere Erscheinungsbild mit der tatsächlichen Unternehmenspersönlichkeit übereinstimmt. Denn nur so kann bei den Adressaten eine dauerhafte Wertschätzung gegenüber dem Unternehmen aufgebaut werden. Im Rahmen des CD wird es in den letzten Jahren auch immer wichtiger, die CI auf

¹¹⁷ vgl. Regenthal (2003), S. 151

¹¹⁸ vgl. Mast (2008), S. 49

¹¹⁹ vgl. Lies (2008), S. 50ff

¹²⁰ vgl. Vollert (2006), S. 155f

Produkte bzw. auf gut funktionierende Markenzeichen zu übertragen, die sich klar und einfach von jenen der Konkurrenz unterscheiden lassen. Ziel ist es, Designelemente gezielt einzusetzen um so eine gut funktionierende Unternehmenskommunikation auf visueller Basis zu ermöglichen.¹²¹

4.3.2 Funktion und Wirkung der Corporate Identity

Grundsätzlich besteht die Funktion der CI in der Repräsentation eines Unternehmens in der allgemeinen Öffentlichkeit. Durch gezielte Vermittlung von Informationen soll in erster Linie ein Image positioniert werden, das die Bekanntheit, Glaubwürdigkeit und auch die Verständnisbereitschaft bzw. Akzeptanz für unternehmensspezifische Tätigkeiten unter gesellschaftlichen und politischen Gesichtspunkten fördert. Die CI sagt im Wesentlichen aus, was das Unternehmen darstellt, welche Interessen es vertritt und welche Ziele es verfolgt. Die CI hat dadurch prinzipiell eine Kommunikationsfunktion.

Die Wirkungen der CI sind sowohl intern als auch extern zu finden. Intern betrifft es vor allem die eigenen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Identifikationsbereitschaft und Leistungsmotivation gegenüber dem Unternehmen. Eine positive Beeinflussung dahingehend wirkt sich aber auch unmittelbar auf das Verhalten der Mitarbeiter in deren sozialen Umfeld aus (vgl. Abb. A-3 im Anhang). Für das Unternehmensmanagement stehen aber meistens externe Kommunikationswirkungen in absatzwirtschaftlichen Bereichen im Vordergrund. Die CI hilft so mit die Attraktivität von erstellten Leistungen zu erhöhen und kann positiven Einfluss auf die Kundenbindung nehmen¹²² (vgl. Abb. A-4 im Anhang).

¹²¹ vgl. Nieslony/Hombach/Vierkötter/Wenkel (2006), S. 10ff

¹²² vgl. Birkigt/Stadler/Funck (2002), S. 78ff

5. Identifikation der Einflussfaktoren für die Marketing-Kommunikation

Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen. (Dr. Anton Bruckner)

ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION – SWOT

5.1 Analyse der Ausgangssituation – SWOT

Voraussetzung für alle Entscheidungen hinsichtlich Marketing-Kommunikation bildet eine Analyse der momentanen Unternehmenssituation. Sie bildet in weiterer Folge die Grundlage für die Entwicklung von entsprechenden Kommunikationsstrategien¹²³ und bestimmt den weiteren Einsatz der verschiedenen Marketing-Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen. Im Rahmen dieser Situationsanalyse gilt es vor allem Informationen über das eigene Unternehmen, die Konkurrenten, den relevanten Markt und das Umfeld zu erfassen. Die gesammelten Informationen fließen anschließend in die SWOT-Analyse, die einen Überblick über die internen Ressourcen und Fähigkeiten sowie über die externe Umwelt des Unternehmens gibt.

Das Acronym **SWOT**¹²⁴ stellt dabei eine Abkürzung für die englische Bezeichnung von Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) dar.

Die Analyse setzt sich aus einer Stärken-Schwächen-Analyse und aus einer Chancen-Risiken-Analyse zusammen. Dabei werden die Stärken und Schwächen aus der internen Unternehmens- und Konkurrenzanalyse den Chancen und Risiken aus der Markt- und Umfeldanalyse in einer SWOT-Matrix gegenübergestellt.

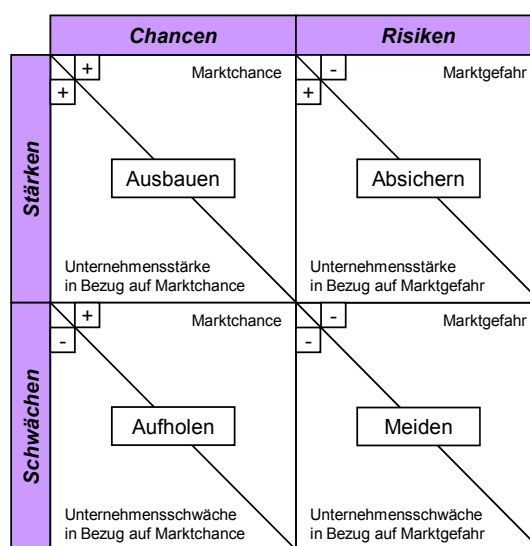


Abb. 5-1: SWOT-Matrix¹²⁵

¹²³ vgl. Bruhn (2007), S. 125f

¹²⁴ vgl. Kaufman/Browne/Watkins/Leigh (2003), S. 259

¹²⁵ in Anlehnung an: Aerni/Bruhn/Pifko (2008), S. 70

Die SWOT-Analyse bietet dabei die Vorteile, dass sie sich nicht nur auf die Gesamtunternehmensebene, sondern auch auf Teilbereiche und einzelne strategische Geschäftsfelder anwenden lässt. Außerdem können neben den gegenwärtigen Rahmenbedingungen auch zukünftige Entwicklungen eingeschätzt werden.¹²⁶

5.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse (Ressourcenanalyse)

Im Mittelpunkt steht hierbei die Einschätzung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens im Hinblick auf vorhandene und zukünftige kommunikationsbezogene Ressourcen im Vergleich zu den Wettbewerbern. Dahingehend gibt Bruhn drei wesentliche Kategorien zur Durchführung einer internen Stärken-Schwächen-Analyse eines Unternehmens an:

Die **Analyse der Leistungserstellung** betrachtet die verfügbaren sachlichen, finanziellen, personellen und informationellen Ressourcen, die den Unternehmen zur Erstellung ihrer Kommunikationsangebote zur Verfügung stehen.

Die **Analyse des Leistungsangebotes** stellt das kommunikative Leistungsangebot aus Sicht des Unternehmens dar, das es im Vergleich zu den Konkurrenten bietet.

Die **Analyse der Leistungswahrnehmung** berücksichtigt die subjektive Wahrnehmung der Zielgruppen hinsichtlich sachlicher, funktionaler und emotionaler Eigenschaften der Kommunikationsangebote.¹²⁷

5.1.1.1 Portfolioanalyse

Sehr häufig stellen die in der Stärken-Schwächen-Analyse beurteilten kommunikativen Ressourcen nur unternehmensinterne Beurteilungen dar, die nicht unmittelbar durch die Zielgruppen wahrgenommen werden. Außerdem

¹²⁶ vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 842

¹²⁷ vgl. Bruhn (2007), S. 155ff

gestaltet sich die Informationsgewinnung über Ressourcen der Wettbewerber relativ schwierig.¹²⁸ Zur Beurteilung der vorhin erwähnten Leistungserstellung, bietet sich daher zusätzlich die Portfolioanalyse an. Sie soll eine geeignete Ressourcenverteilung bzw. Verteilung des Kommunikationsbudgets unter den gesamten strategischen Geschäftsfeldern (SGF) eines Unternehmens ermöglichen. Abb. 5-2 zeigt dazu ein kommunikationsbezogenes Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio.

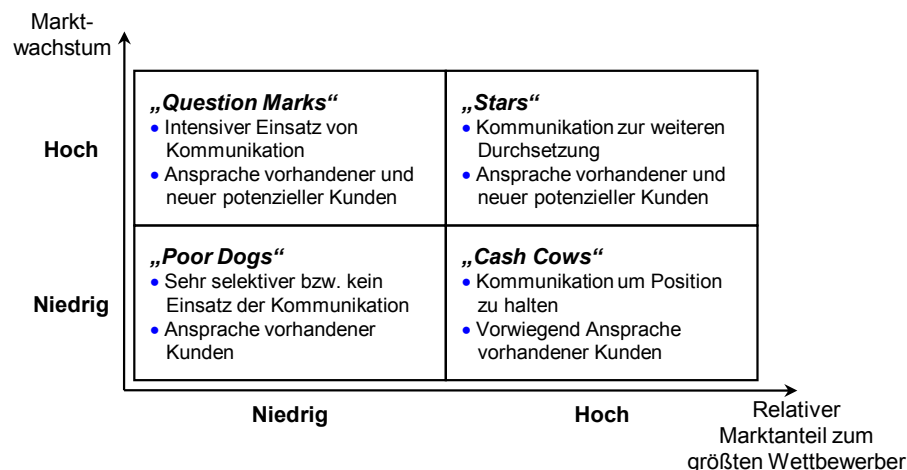


Abb. 5-2: Kommunikationsbezogene Portfolioanalyse¹²⁹

Die Portfolioanalyse ermöglicht so eine Einschätzung, in welchen SGF die Ressourcen reduziert werden können und in welchen SGF die dadurch frei gewordenen Ressourcen wiederum eingesetzt werden sollten.

5.1.1.2 Positionierungsanalyse

Die Positionierungsanalyse hingegen setzt bei der subjektiven Leistungswahrnehmung der Zielgruppen an. Ziel ist es, die eigenen Kommunikationsangebote von denen der Wettbewerber abzugrenzen, sodass sie gegenüber den konkurrierenden Angeboten vorgezogen werden. Es geht somit um den Aufbau von spezifischen und bedürfnisrelevanten Vorstellungen über Kommunikationsangebote bei den Zielgruppen.

¹²⁸ vgl. Bruhn (2007), S. 156

¹²⁹ in Anlehnung an: Unger/Fuchs (2005), S. 65

Dargestellt wird die Positionierung vereinfacht durch ein zweidimensionales Positionierungsmodell. Ergänzend dazu wird in Abb. 5-3 ein solches Positionierungsmodell aus dem Bereich des Automobilmarktes beispielhaft dargestellt.

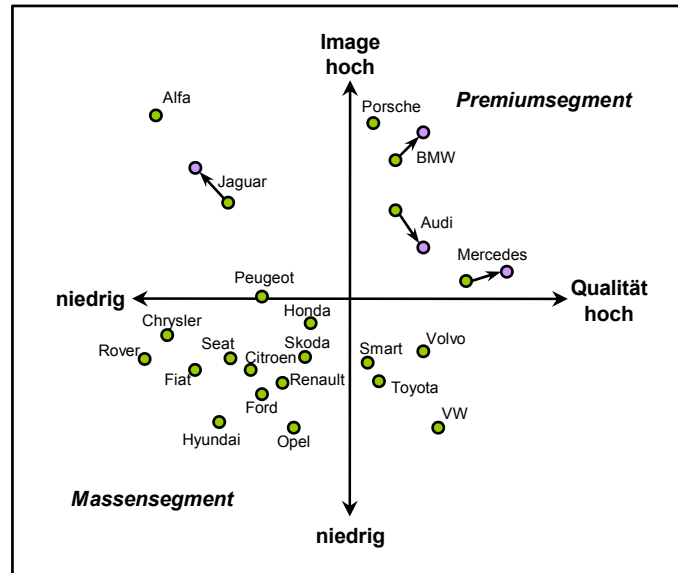


Abb. 5-3: Beispiel für ein Positionierungsmodell¹³⁰

Dieses Modell stellt die von den Zielgruppen subjektiv wahrgenommene Position einer eigenen kommunikativen Leistung sowie die der Wettbewerber in Verhältnis zu einem oder mehreren Idealpunkten dar. Eine räumliche Nähe zum Idealpunkt zeigt dabei den Übereinstimmungsgrad zu den Vorstellungen der Zielgruppen an.¹³¹

5.1.2 Chancen-Risiken-Analyse

Im Rahmen der Chancen-Risiken-Analyse stellt sich die Aufgabe, die Entwicklungen der externen Makro- und Mikroumwelt des Unternehmens zu identifizieren und sie bezogen auf die gegenwärtigen kommunikativen Maßnahmen auf eventuelle Risiken bzw. auf zukünftige Chancen zu analysieren. Bruhn nennt dazu verschiedene Felder, die es zur Beurteilung der gegenwärtigen externen Kommunikationssituation zu analysieren gibt:¹³²

¹³⁰ in Anlehnung an: Bruhn (2007), S. 68

¹³¹ vgl. Esch (2006), S. 47ff

¹³² vgl. Bruhn (2007), S. 130

- ➔ Globale Umwelt
- ➔ Marktsituation
- ➔ Kundensituation
- ➔ Wettbewerbssituation

Externe Einflussfaktoren können von den Unternehmen nicht festgelegt und nur minimal von ihnen beeinflusst werden. Sie müssen deshalb dahingehend versuchen, die Chancen bzw. Risiken zu erkennen und wenn möglich richtig auf sie zu reagieren. In den folgenden Punkten sollen die oben genannten unterschiedlichen Felder nun etwas näher erläutert werden.

5.1.2.1 Globale Umweltanalyse

Unabhängig von ihren erstellten Leistungen und ihrer Branchenzugehörigkeit sind die Unternehmen den globalen Umweltbedingungen ausgesetzt. Die Umwelt wird dabei in mehrere unterschiedliche, sogenannte Subumwelten unterteilt:¹³³

- ➔ technologische Umwelt
- ➔ politisch-rechtliche Umwelt
- ➔ physikalisch-ökologische Umwelt
- ➔ ökonomische Umwelt
- ➔ sozio-demographische Umwelt

Technologische Umwelt: Unternehmen stehen vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie in den letzten Jahren immer wieder vor neuen Herausforderungen. Die Entwicklungen z. B. in der Mikroelektronik ermöglicht heute die Nutzung diverser neuer Kommunikationsinstrumente, welche in die unternehmerische Kommunikationspolitik integriert werden müssen. In Bezug auf erstellte Leistungen und Produkte führt das in weiterer Folge aber auch zu immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, komplexeren Technologien und bewirkt zudem steigende Ausgaben in den F&E-Bereichen.

Politisch-rechtliche Umwelt: Gerade im europäischen Raum hatte die politisch-rechtliche Umwelt in den letzten Jahrzehnten sehr großen Einfluss auf

¹³³ vgl. Vollert (2004), S. 64

unternehmerische Tätigkeiten. Die Entwicklung der EU und deren Binnenmarkt, die Veränderungen im ehemaligen Osteuropa,¹³⁴ der Abbau von Handelsbarrieren und die damit einhergehende Globalisierung bringen zahlreiche kommunikative Veränderungen. Aber nicht nur auf der Globalen, sondern auch auf der Nationalen Ebene gibt es unzählige Neuerungen, Gesetze und Verordnungen, die werberechtliche Maßnahmen genauestens festlegen.

Physikalisch-ökologische Umwelt: Durch eine ökologische Bewusstseinsänderung sind Unternehmen zunehmend angehalten, ihre Handlungen gegenüber der Gesellschaft zu rechtfertigen. Der Umgang mit der Natur, die Nutzung von Rohstoffen und Energieverbrauch verbunden mit Emissionsentwicklungen werden seitens der Gesellschaft zunehmend kritisch beurteilt. Ökologische und nachhaltige Produkte gewinnen bei den Zielgruppen deshalb zunehmend an Bedeutung.

Ökonomische Umwelt: Hier werden Entwicklungen gesamtwirtschaftlicher Einflussfaktoren auf volks- und weltwirtschaftlicher Ebene¹³⁵ berücksichtigt. Wirtschaftswachstum, Inflationsraten, Zinsentwicklungen u. v. m. finden ebenso Berücksichtigung wie Nachfrageschwankungen bei den Zielgruppen. Unternehmen sind angehalten, ihre Aufwendungen für kommunikative Maßnahmen diesen Entwicklungen ständig anzupassen.

Sozio-demographische Umwelt: Die Entwicklung der Bevölkerung, die Altersstruktur, der Bildungsstand, kulturelle Gegebenheiten und Lebensstandards bilden im großen Umfang die Basis für die Entwicklung von Märkten,¹³⁶ in denen die Unternehmen tätig sind bzw. sich engagieren wollen. Gibt es Trends, die eine Veränderung der sozio-demographischen Umwelt anzeigen, ist es für Unternehmen vorrangig, diese zu erkennen und in der Unternehmenskommunikation zu berücksichtigen.

¹³⁴ vgl. Kuß/Tomczak (2002), S. 38

¹³⁵ vgl. Bruhn (2007), S. 153

¹³⁶ vgl. Kuß/Tomczak (2002), S. 39

5.1.2.2 Analyse der Marktsituation

Bei der Analyse der Marktsituation sind die folgenden Analysefelder von zentraler Bedeutung:¹³⁷

- ➔ der relevante Markt
- ➔ die einzelnen Marktsegmente
- ➔ die vorhandene Marktstruktur
- ➔ die involvierten Marktteilnehmer

Der **relevante Markt** lässt sich durch geographische Gegebenheiten in globale, nationale, regionale und lokale Märkte differenzieren. Dadurch ergeben sich länderspezifische Unterschiede, welche in der Kommunikationspolitik Berücksichtigung finden müssen. Zu berücksichtigen sind dabei u. a. verschiedene Sprachen, rechtliche, kulturelle und ethnische Rahmenbedingungen.

Die relevanten Märkte, in denen sich die Unternehmen engagieren, können als Ganzes einheitlich bearbeitet werden oder für eine individualisierte Kommunikation mit den Zielgruppen in **einzelne Marktsegmente** aufgeteilt werden.

Die **vorhandene Marktstruktur** wird durch die Marktform (z. B. homogenes Polypol oder Monopol), den Markttyp (Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsmärkte) und die Marktaufteilung (bezogen auf den Marktlebenszyklus eingeteilt in frühe innovative Pioniere oder spätere Einsteiger) geprägt. Diese drei Aspekte bestimmen auch weitgehend den kommunikativen Aufwand sowie die jeweilige Form der Kommunikation.

Bei der Analyse der **involvierten Marktteilnehmer** sind folgende fünf Wettbewerbskräfte und Determinanten maßgeblich:¹³⁸

¹³⁷ vgl. Bruhn (2007), S. 134

¹³⁸ vgl. Kuß/Tomczak (2002), S. 40

- die Bedrohung, die vom Markteintritt potenzieller neuer Konkurrenten ausgeht
- die Stärke/Machtposition von Kunden
- die Stärke/Machtposition von Zulieferern
- die Bedrohung, die von neuartigen Produkten ausgeht und die bisherigen Leistungsangebote ersetzt
- die Rivalität zwischen den bisher in der Branche tätigen Unternehmen

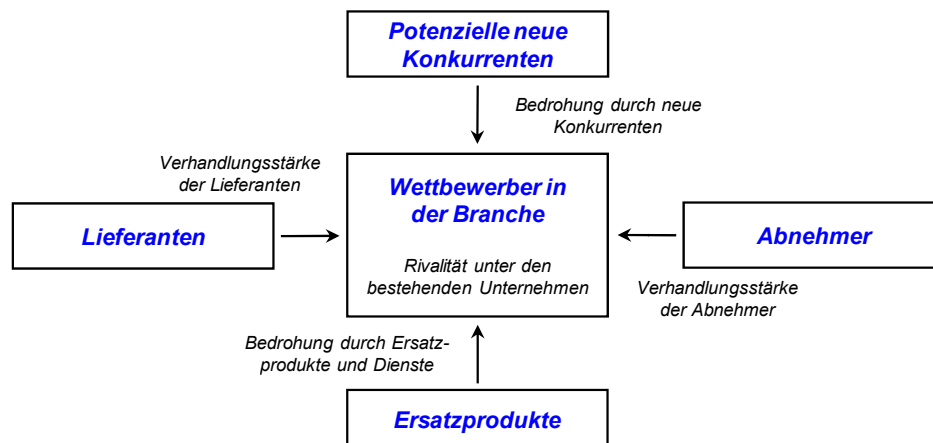


Abb. 5-4: Triebkräfte des Wettbewerbs und ihre Determinanten¹³⁹

Daraus ergibt sich, dass vor allem die Art und die Anzahl der involvierten Marktteilnehmer die Kommunikationssituation eines Unternehmens bedeutend beeinflussen.¹⁴⁰

5.1.2.3 Analyse der Kundenstruktur

Die Analyse der Kundenstruktur hat wesentlichen Einfluss auf den Umfang der einzelnen Kommunikationsaktivitäten. Umso wichtiger einzelne Kunden sind, desto intensiver, häufiger und persönlicher werden die Kontakte mit diesen Kunden ausfallen. Zur Analyse eignet sich vor allem die Verwendung der ABC-Analyse und der Means-End-Analyse.

¹³⁹ in Anlehnung an: Vollert (2004), S. 73

¹⁴⁰ vgl. Bruhn (2007), S. 142

5.1.2.3.1 ABC-Analyse (Kundenstrukturanalyse)

Bei der ABC-Analyse werden in einem zweidimensionalen Diagramm die relative Bedeutung von einzelnen Kunden im Hinblick auf realisierte Umsätze, Gewinne und Deckungsbeiträge dargestellt. Durch die daraus resultierende Kurve lassen sich die Kunden in A-, B- und C-Kunden einteilen. Die A-Kunden stellen dabei die Kunden mit dem höchsten Umsatzanteil dar, B- und C-Kunden weisen dagegen einen wesentlich geringeren Anteil auf. Nach der Pareto-Regel (20:80-Regel) ergibt sich, dass mit nur 20% der Kunden ca. 80% des Umsatzes erwirtschaftet werden.¹⁴¹

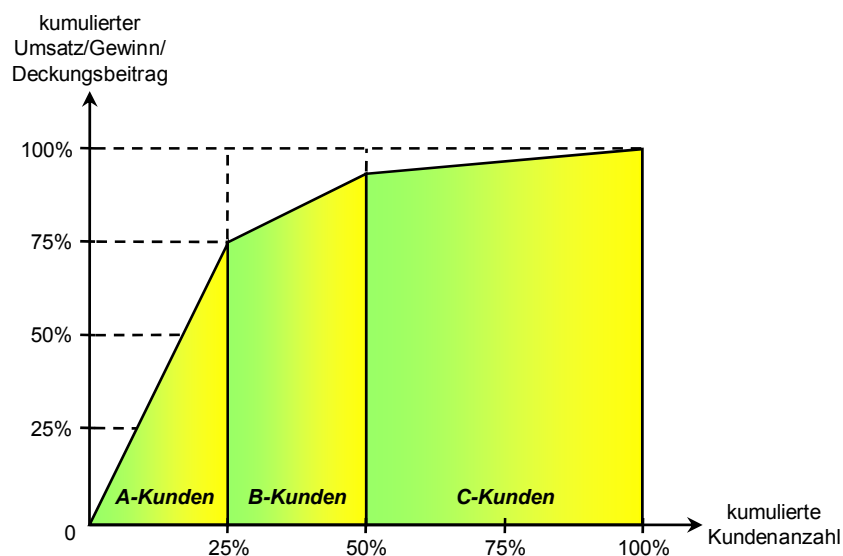


Abb. 5-5: ABC-Analyse (Kundenstrukturanalyse)¹⁴²

Nachteile der ABC-Analyse ergeben sich aus dem Umstand, dass sich die Einteilung der Kunden in die jeweiligen Klassen im Zeitablauf verändern kann und die Kunden mit dem höchsten Jahresumsatz nicht zwangsläufig auch den größten Anteil am Gewinn für ein Unternehmen generieren.¹⁴³

5.1.2.3.2 Means-End-Analyse (Ziel-Mittel-Methode)

Wie schon unter Punkt 2.1 „Grundlagen des Wirtschaftens“ angedeutet, haben Menschen Wünsche und Bedürfnisse, die es mit Hilfe von Produkten zu befriedigen gilt. Die Means-End-Analyse beschäftigt sich dahingehend mit der

¹⁴¹ vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 413f

¹⁴² in Anlehnung an: Bruhn (2007), S. 147

¹⁴³ vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 414

Identifikation der einhergehenden Kaufmotive. Demnach kommt die Motivation zum Kauf einer Leistung dadurch zustande, dass der Kunde das Produkt als ein geeignetes Mittel wahrnimmt, um seine Wünsche und Bedürfnisse zu befriedigen.¹⁴⁴

Die folgende Abb. 5-6 zeigt die Elemente der Means-End-Kette, ausgehend von den eigentlichen Produkteigenschaften über die Nutzenvorstellungen bei den Konsumenten bis hin zu einer bestimmten Werthaltung.

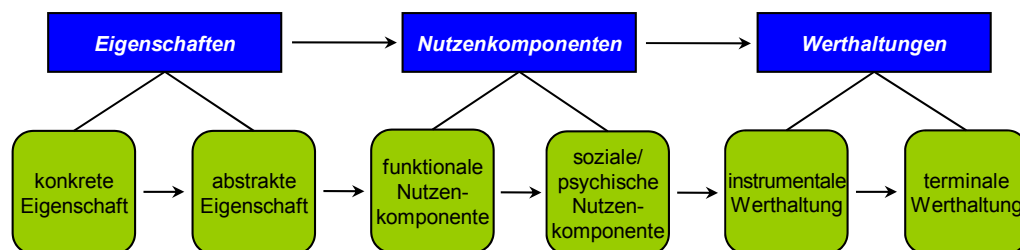


Abb. 5-6: Elemente der Means-End-Kette¹⁴⁵

Die **konkreten Produkteigenschaften** beschreiben die physikalisch-chemisch-technische Beschaffenheit einer Leistung. Sie lassen sich im Allgemeinen direkt beobachten oder objektiv messen.

Die **abstrakten Produkteigenschaften** spiegeln das subjektive Empfinden der Individuen wieder.

Der **funktionale Grund-Nutzen** ergibt sich aus den physikalischen-chemischen-technischen Eigenschaften und gibt Zwecktauglichkeit einer Leistung wieder.

Der **soziale bzw. psychische Nutzen** erfasst alle nicht für die Funktionsfähigkeit einer Leistung zwingend erforderlichen Eigenschaften. Hierzu gehören Produktmerkmale wie z. B. ästhetische Erscheinung und soziale Akzeptanz.

¹⁴⁴ vgl Bruhn (2007), S. 145

¹⁴⁵ in Anlehnung an: Leach (2003), S. 154

Die **instrumentalen Werthaltungen** verkörpern persönliche oder sozial wünschenswerte Lebensziele. Persönliche Werthaltungen umfassen z. B. die innere Harmonie und das Seelenheil, während eine friedliche Welt, nationale Sicherheit und eine Welt ohne Armut den sozialen Werthaltungen zugerechnet werden.

Die **terminalen Werthaltungen** subsumieren wünschenswerte Verhaltensformen. Dabei kann in moralische Werthaltungen wie z. B. tolerant, hilfsbereit und verantwortungsvoll sowie in leistungsorientierte Werthaltungen wie logisch, intellektuell oder phantasievoll untergliedert werden.¹⁴⁶

Die Means-End-Analyse legt somit offen, welche Produkteigenschaften den Konsumenten sehr wichtig erscheinen. Diese gilt es mittels der Marketing-Kommunikation den Konsumenten vermehrt näher zu bringen, um entsprechende Kaufentscheidungen anzuregen.

5.1.2.4 Analyse der Wettbewerbssituation

Nach der Analyse der globalen Umwelt, der Marktsituation und der Kundenstruktur ist für eine vollständige Chancen-Risiken-Analyse noch eine Analyse der Wettbewerbssituation erforderlich. Dafür wurden im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse über die eigene kommunikative Leistungsfähigkeit schon relevante Informationen über Stärken sowie Schwächen bestehender und potenzieller Wettbewerber erhoben. Wichtig erscheinen dabei in erster Linie direkte Wettbewerber, die gleiche bzw. ähnliche Produkte anbieten und in denselben relevanten Märkten tätig sind. Bei der Analyse ist zunächst die Struktur der Wettbewerber hinsichtlich deren Marktaufteilung und Marktsituation zu analysieren. Anschließend sind ihre internen Kommunikationsprozesse, Abläufe, Gestaltungsmöglichkeiten sowie ihr Kommunikations-Mix zu ermitteln. Eine weitere Rolle spielen natürlich auch die Ergebnisse, die Wettbewerber mit ihren kommunikativen Maßnahmen am Markt erzielen.¹⁴⁷ Die dabei gewonnenen Informationen wirken sich mitunter signifikant auf die Gestaltung

¹⁴⁶ vgl. Leach (2003), S. 153ff

¹⁴⁷ vgl. Bruhn (2007), S. 149f

der eigenen Marketing-Kommunikation aus. Für eine anschließende Bewertung der erhobenen Informationen bieten sich in weiterer Folge Scoring-Modelle bzw. das Benchmarking an.

5.1.2.4.1 Scoring-Modell

Beim Scoring-Modell, auch Punktebewertungsverfahren genannt, werden die verschiedenen Konkurrenten nach gewichteten Kriterien untersucht. Dabei erhalten konkurrenzbezogene kommunikative Bewertungskriterien eine Einstufung in Punkteform, die multipliziert mit einer Gewichtung gewertet wird. Das Resultat nach der Addition aller Wertungen ist dann eine Punktesumme, die eine Einteilung der verschiedenen Konkurrenten ermöglicht. Dieses Verfahren ist prinzipiell einfach zu handhaben, ist aber aufgrund der durch die Unternehmen und Einschätzungen bzw. Kompetenzen der beurteilenden Mitarbeiter vorgenommenen Gewichtung sehr subjektiv.¹⁴⁸

5.1.2.4.2 Benchmarking

Mit Hilfe des Benchmarking sollen Verbesserungspotenziale hinsichtlich Qualität von Strategien, Prozessen, Aufbau, Methoden, Verfahren und Organisation der eigenen IUK sowie Marketing-Kommunikation im Vergleich zu Wettbewerbern bzw. dem jeweiligen Branchenführer ermittelt werden. Anhand von Benchmarks, die Referenzwerte für Bestleistungen markieren, sollen andere Unternehmen identifiziert werden, die darin als unmittelbar besser angesehen werden als das eigene Unternehmen.¹⁴⁹ Die Frage lautet: „Was machen andere Unternehmen in ihrer Kommunikation besser als das eigene und worin ist das begründet?“¹⁵⁰ Interne Analysen des eigenen Kommunikationsniveaus, ständiges in Frage stellen des eigenen Status Quo und die Suche nach besseren Lösungen liefern dahingehend neue Ideen und Impulse für kontinuierliche Verbesserungen. Es können so direkte als auch indirekte Nutzen durch das Benchmarking generiert werden.

¹⁴⁸ vgl. Lau (2007), S. 18f

¹⁴⁹ vgl. Siebert/Kempf (2008), S. 5ff

¹⁵⁰ vgl. Bruhn (2007), S. 151

- direkter Nutzen:
- ➡ analysiert Unternehmen
 - ➡ vergleicht Unternehmensbereiche und Unternehmen
 - ➡ definiert Bestleistungen
 - ➡ identifiziert Leistungsdefizite
 - ➡ bewertet Lösungsalternativen
- indirekter Nutzen:
- ➡ erzeugt Verständnis für die eigenen Prozesse
 - ➡ legt Kommunikationsziele fest
 - ➡ überprüft die Kommunikationsstrategien
 - ➡ stärkt die Wettbewerbsfähigkeit
 - ➡ initiiert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Das Benchmarking ist aber nur dann erfolgreich, wenn geeignete Alternativen zu den eigenen kommunikativen Lösungen gefunden werden können und wenn der Suche nach passenden Benchmarking-Partnern ein sehr großes Maß an Aufmerksamkeit geschenkt wird.¹⁵¹

¹⁵¹ vgl. Siebert/Kempf (2008), S. 14f

6. Externe Marketing-Kommunikation

Es entsteht eine neue Freiwilligkeit in der Marketingkommunikation, da zunehmend der Empfänger bestimmt, was er an sich ranlässt. (Prof. Jean Remy von Matt)

**INTEGRATION EXTERNER MARKETING-
KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE**

**ABOVE THE LINE
KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE**

**BELOW THE LINE
KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE**

6.1 Integration externer Marketing-Kommunikationsinstrumente

Durch die schon erwähnten technologischen Entwicklungen in den Informations- und Kommunikationsbereichen, der zunehmenden Medienfragmentierung sowie Etablierung völlig neuer Medien, hat sich die Zahl der externen Marketing-Kommunikationsinstrumente und der zur Verfügung stehenden Maßnahmen in den letzten Jahren erheblich vergrößert. Die Klassifikation dieser Instrumente und Maßnahmen erfolgt dadurch selbst in der Literatur nicht immer einheitlich.

Abb. 6-1 zeigt hierzu eine von mehreren in der Literatur zu findenden Einordnung der externen Marketing-Kommunikationsinstrumente in den Bereich des Kommunikations-Mix. Hier wird unterschieden nach above the line Kommunikationsinstrumenten wie Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direkt Marketing, Public Relations, Messen und Ausstellungen sowie Persönlicher Verkauf und nach below the line Kommunikationsinstrumenten wie Event Marketing, Sponsoring, Product Placement als auch Multimedia.

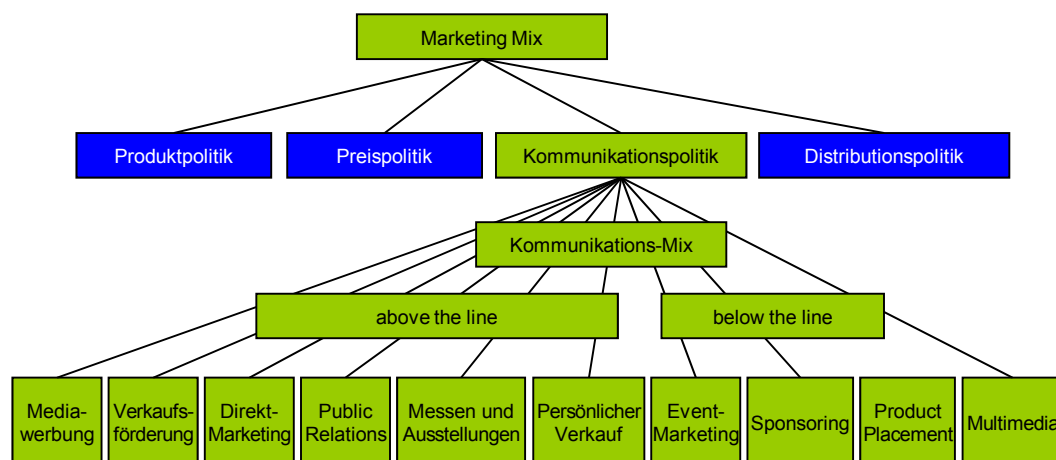


Abb. 6-1: Integration externer Marketing-Kommunikationsinstrumente in den Marketing- und Kommunikations-Mix¹⁵²

Teilweise abweichend von der hier vorgenommenen Einordnung werden mit above the line sehr häufig jene Aktivitäten umschrieben, deren primäre Aufgabe es ist, ein Image für ein Angebot aufzubauen, während below the line-Aktivitäten in erster Linie die Aufgabe des Transportes der eigentlichen Marketing-Botschaften an den Point of Sale übernehmen sollen.¹⁵³

¹⁵² in Anlehnung an: Haase/Mäcken (2005), S. 38

¹⁵³ vgl. Fuchs/Unger (2003), S. 3

Da die einzelnen externen Marketing-Kommunikationsinstrumente durchaus unterschiedliche Charaktereigenschaften aufweisen, können sie wie in Tab. 6-1 dargestellt auch nach direktem oder indirektem Kontakt bzw. persönlicher oder unpersönlicher Kommunikation klassifiziert werden.

| | <i>Unpersönlicher Charakter</i> | <i>Persönlicher Charakter</i> |
|-----------------------------|---|---|
| <i>Indirekter Charakter</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mediawerbung • Verkaufsförderung • Public Relations • Sponsoring | <ul style="list-style-type: none"> • Direct Marketing • Multimedia |
| <i>Direkter Charakter</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Händleransprache des Kunden • Meinungsführer | <ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Verkauf • Messen und Ausstellungen • Event Marketing |

Tab. 6-1: Klassifikation von Kommunikationsinstrumenten¹⁵⁴

Wie schon unter Punkt 5.1.2.3 „Analyse der Kundenstruktur“ angedeutet, steht hinter dieser Klassifikation unter anderem der Aspekt, dass wichtigere Kunden normalerweise häufiger, intensiver und persönlicher angesprochen werden als weniger wichtige Kunden. Das hat in der Regel wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Marketing-Kommunikationsinstrumentes, Auswahl der einzelnen Maßnahmen, Anzahl sowie Qualifikation der Mitarbeiter in den jeweiligen Kommunikationsabteilungen und auf die mitunter zusätzlich zu kalkulierenden höheren Kosten.

In der Literatur finden sich noch viele weitere unterschiedliche Ansätze zur Klassifizierung. In all diesen vorgenommenen Klassifizierungen lässt sich vor allem eines erkennen nämlich, dass die oben genannten vier Kriterien - direkter, indirekter Kontakt und persönliche, unpersönliche Kommunikation - in vielen dieser Ansätze ihre Anwendung finden.

Nachdem im Kapitel 4 „Integrierte Kommunikationspolitik auf Unternehmensebene“ die IUK vorgestellt und die Mitarbeiterkommunikation angesprochen wurden, werden nun in den folgenden Punkten die erwähnten externen Marketing-Kommunikationsinstrumente für die operative Gestaltung der externen Kommunikationspolitik etwas näher betrachtet. Wie festgestellt wurde, fallen sie in den Bereich der Bottom-up-Planung und müssen nach den Richtlinien der IUK in die Gesamtplanung der Kommunikation integriert werden,

¹⁵⁴ in Anlehnung an: Vollert (2006), S. 152

um so einen effizienten Einsatz der einzelnen Instrumente und der durch die Budgetierung zugeteilten finanziellen Mittel zu gewährleisten. Nimmt man eine Unterteilung vor, ob:

- mit ihnen eher kurz- oder langfristige Ziele verfolgt werden,
- sie von den Unternehmen leicht oder schwer steuerbar sind,
- mit ihnen breite oder enge Zielgruppen angesprochen werden sollen und
- sie eher aktiv oder reaktiv zum Einsatz kommen,

haben die einzelnen Instrumente sehr unterschiedliche Bedeutungen für die IUK.¹⁵⁵ Die richtige Auswahl der geeigneten Instrumente sowie Maßnahmen bzw. eine optimale Zusammensetzung des Kommunikations-Mix sind daher für die Erreichung und Bewältigung kommunikativer Ziele sowie Aufgaben von großer Bedeutung.

Die anschließende Reihung der einzelnen Instrumente bei der nun folgenden näheren Betrachtung erfolgt einfachheitshalber nach der in Abb. 6-1 vorgenommenen Einordnung.

6.2 Above the line Kommunikationsinstrumente

Unter above the line werden jene für die Unternehmen wichtigsten klassischen absatzfördernden, externen Marketing-Kommunikationsinstrumente zusammengefasst.¹⁵⁶ Mit dem Einsatz dieser Instrumente sind die Unternehmen vorrangig bemüht, vorhandene sowie potenzielle Kunden anzusprechen, sie über Leistungsangebote und Leistungsbereitschaft des Unternehmens zu informieren, sie von deren Vorteilhaftigkeit zu überzeugen, sich damit auch gegenüber jenen der Wettbewerber zu differenzieren und letztendlich Impulse für eine Inanspruchnahme der erstellten Unternehmensleistungen zu initiieren.¹⁵⁷

¹⁵⁵ vgl. Esch (2006), S. 68f

¹⁵⁶ vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 652

¹⁵⁷ vgl. Haase/Mäcken (2005), S. 42

6.2.1 Mediawerbung

Die Mediawerbung ist auf Grund ihrer hohen Reichweite eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente im gesamten Kommunikations-Mix. Gerade in stark umkämpften Konsumgütermärkten mit einer Vielzahl an jährlichen Produktneueinführungen, die sich in ihren Eigenschaften mittlerweile nicht mehr wesentlich voneinander unterscheiden, wird die Mediawerbung unter diesem Aspekt zu einem unverzichtbaren Instrument bzw. Schlüsselfaktor bei der Einführung von neuen Produkten. Allgemeine Sättigungserscheinungen sowie immer kürzer werdende Produktlebenszyklen haben zur Folge, dass die meisten dieser Neuheiten ohne Werbung kaum mehr eine Marktchance haben. Darum werden nur sehr wenige Unternehmen bereit sein in dieser Phase auf Maßnahmen der Mediawerbung zu verzichten. Unter diesen Voraussetzungen bietet die Mediawerbung, eingesetzt als Instrument der Massenkommunikation, den Unternehmen die Möglichkeiten sehr große Zielgruppen mit relativ einfachen Botschaften zu erreichen. Folglich richtet sich deren Hauptaugenmerk natürlich vorrangig auf die Schaffung von Aufmerksamkeit für ihre neuen Produkte in Verbindung mit dem Aufbau von Markenbekanntheit.¹⁵⁸

Bruhn: Mediawerbung – auch „klassische Werbung“ genannt – bedeutet den Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um eine Realisierung unternehmensspezifischer Kommunikationsziele zu erreichen. (Bruhn, 2007) S. 356

Entgegen der Definition von Bruhn enthält die Mediawerbung jedoch sehr häufig keinerlei nachprüfbare Informationen. Obwohl in der allgemeinen Literatur immer wieder auf die Informationsfunktion hingewiesen wird, lassen sich nur einem geringen Teil der Mediawerbung informative Charaktereigenschaften zuordnen. Vielmehr versucht sie in Verbindung mit emotionalen Reizen die Zielgruppen auf indirekter Weise in deren Entscheidungsverhalten zu beeinflussen. Dabei lässt sich aber ein Wirkungszusammenhang zwischen der Werbebotschaft und dem Verhalten der Zielgruppen nicht unmittelbar erkennen.¹⁵⁹

¹⁵⁸ vgl. Hiller (2007), S. 2ff

¹⁵⁹ vgl. Bongard (2004), S. 6

Anhand der verschiedenen Medien, die die Botschaften den jeweiligen Zielgruppen übermitteln, lässt sich die Mediawerbung in folgende drei Werbeträgergruppen unterteilen:¹⁶⁰

- Elektronische (audiovisuelle) Medien wie Fernsehen, Hörfunk, Kino sowie Internet. Hierbei sind der Zeitpunkt sowie die Dauer der Informationsaufnahme identisch mit dem Zeitpunkt bzw. der Dauer der Informationsübermittlung.
- Printmedien wie täglich, wöchentlich oder jährlich erscheinende Zeitungen, Zeitschriften und Anzeigenblätter. Sie unterscheiden sich neben der Ausgabeperiodizität zusätzlich durch die Regionalität in lokale, regionale sowie überregionale Printmedien.
- Medien der Außenwerbung wie z. B. stationäre Plakate, Banner, Leuchtschriften im öffentlichen bzw. privaten Raum.

Eine weiterführende genauere Darstellung der einzelnen Erscheinungsformen und Maßnahmen der Mediawerbung erfolgt ergänzend in Tab. 6-2.

| <i>Erscheinungsformen</i> | <i>Werbeträgergruppen</i> | <i>Werbeträger</i> | <i>Werbemittel</i> |
|---------------------------|--------------------------------------|--|--|
| Printwerbung | Printmedien | Zeitschrift (Publikums-/Fachzeitschrift, Kunden-/Mitarbeiterzeitschrift, u.a.m.) | Anzeigen |
| | | Zeitung (Tages-/Wochenzeitung, Lokal-/Regionalzeitung u.a.m.) | |
| | | Anzeigenblätter | |
| Fernsehwerbung | Elektronische (audiovisuelle) Medien | Radio | Spot |
| Kinowerbung | | Fernsehen (privat/öffentlich) | Spot, TV-Sonderwerbeformen |
| Radiowerbung | | Kino | Werbefilm, Spot, Dia |
| Online-Werbung | | Internet | Button, Banner, Pop-up-Ads u.a.m. |
| Verkehrsmittelwerbung | Medien der Außenwerbung | Züge, Taxen, LKW u.a.m. | Plakate und selbstklebende Folien (im Innenbereich), Traffic Banner u.a.m. |
| Lichtwerbung | | Gebäude, beleuchtete Anschlagflächen u.a.m. | Laufschriftanzeigen, TV-Video-Großbildwände u.a.m. |
| Plakatwerbung | | Litfasssäulen, Anschlagflächen u.a.m. | City Light Poster, Großflächen (hinterleuchtet), Poster u.a.m. |

Tab. 6-2: Maßnahmen der Mediawerbung¹⁶¹

¹⁶⁰ vgl. Bruhn (2009), S. 48

¹⁶¹ in Anlehnung an: Bruhn (2009), S. 357

Im Zuge der Mediaplanung ist ausgehend von den festgelegten Marketing-Zielen bzw. Kommunikations-Zielen als erstes zu entscheiden, mit welchen Werbeträgern die Zielgruppen vorrangig erreicht werden sollen. Denn nicht jeder Werbeträger eignet sich nämlich in gleicher Weise zur Übermittlung der verschiedenen Botschaften. Nebenbei ist auch zu berücksichtigen, dass die verschiedenen Werbeträger von den Zielgruppen unterschiedlich intensiv genutzt werden.¹⁶² Um nun das zur Verfügung stehende Werbebudget möglichst effizient einzusetzen und eine daraus resultierende höchstmögliche Reichweite zu gewährleisten, erscheint es sinnvoll sich nicht nur auf einen Werbeträger zu konzentrieren. Daher sollte vielmehr eine Kombination, entnommen aus den drei unterschiedlichen Werbeträgergruppen, ausgewählt und dementsprechend mit den Werbebotschaften belegt werden. Die Reichweite kann sich dabei als Beurteilungskriterium eines Werbeträgers auf¹⁶³

- ➡ eine Einschaltung in einem Werbeträger
- ➡ mehrere Einschaltungen im selben Werbeträger
- ➡ je eine Einschaltung in mehreren Werbeträgern
- ➡ mehrere Einschaltungen in mehreren Werbeträgern

beziehen. Die gesamte Auswahl der Werbeträger hat natürlich in weiterer Folge wesentlichen Einfluss auf die spätere Höhe der Produktionskosten für die Werbebotschaften sowie auf die Zusammensetzung der stark variierenden Belegkosten für die einzelnen Werbeträger.¹⁶⁴

Ausgelöst durch eine starke Zunahme des Medien- und Informationsangebotes hat gegenwärtig eine immer oberflächlichere Nutzung der Medien eine ständig abnehmende Wirkung der Mediawerbung zur Folge. Das heißt, dass ein bestimmtes Werbewirkungsniveau nur durch einen mehr oder weniger kontinuierlichen Werbeeinsatz erzeugt bzw. aufrecht erhalten werden kann.¹⁶⁵ In diesem Zusammenhang führte der amerikanische Werbeforscher Herbert A. Zielske bereits 1959 eine Untersuchung hinsichtlich verschiedener Formen der

¹⁶² vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 359ff

¹⁶³ vgl. Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 316

¹⁶⁴ vgl. Vollert (2006), S. 161

¹⁶⁵ vgl. Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 312

Werbewiederholungen und deren Einfluss auf die individuelle Erinnerung durch (vgl. Abb. 6-2). Zwei Gruppen von zufällig ausgewählten Hausfrauen wurden zu diesem Zweck 13 Anzeigen zugesandt. Die eine Gruppe erhielt die Anzeigen in wöchentlichen Abständen, während die andere Gruppe die Anzeigen monatlich über ein ganzes Jahr verteilt erhielt.

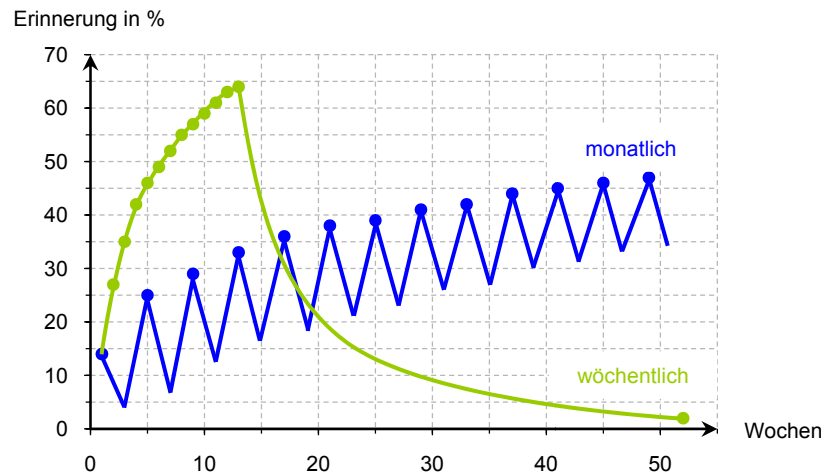


Abb. 6-2: Werbeerinnerung bei wöchentlichen und monatlichen Werbemittelkontakten¹⁶⁶

Die wöchentlichen Werbemittelkontakte bewirkten zunächst eine schnelle Erinnerung an die Botschaft, allerdings wurde sie nach Aussetzen auch wieder relativ rasch vergessen. Die Verteilung der Kontakte über das gesamte Jahr hinweg bewirkte hingegen einen kontinuierlichen Anstieg der Erinnerung und konnte zudem länger auf einem höheren Niveau gehalten werden.¹⁶⁷

Dadurch ist im Rahmen der Mediawerbung neben der Auswahl der verschiedenen Werbeträger auch die Festlegung der Anzahl der Wiederholungen (Timing) an Werbeeinschaltungen von großer Bedeutung. Schweiger/Schrattenecker führen dazu drei Alternativen der zeitlichen Verteilung des Werbeeinsatzes an:¹⁶⁸

- Kontinuierlicher Werbeeinsatz gleichmäßig über das ganze Jahr verteilt, um die Werbewirkung auf konstantem Niveau zu halten. Vorrangig angewendet zum Aufbau von Markenbekanntheit sowie zur Imagepflege.

¹⁶⁶ in Anlehnung an: Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 367

¹⁶⁷ vgl. Hiller (2007), S. 99f

¹⁶⁸ vgl. Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 334ff

- **Flighting:** hoher Werbeeinsatz im Wechsel mit Zeiträumen in denen nicht geworben wird. Es entsteht in Summe ein stärkerer Eindruck bzgl. der durchgeführten Werbemaßnahmen.
- **Pulsing:** ständiger Wechsel zwischen hohem und niedrigem Werbeeinsatz in relativ kurzen Zeitabständen. Angewendet vor allem um das Entscheidungsverhalten der Zielgruppen zu beeinflussen.

Die Copy-Strategie legt schließlich den strategischen Rahmen zur kreativen Umsetzung der von den Unternehmen festgelegten Werbestrategien fest. Klingt gut, aber was versteht man unter der Copy-Strategie? Es ist eher selten der Fall, dass Unternehmen ihre Werbekampagnen für die einzelnen Werbeträger selbst produzieren, vielmehr erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Werbeagenturen. Abgeleitet von den verfolgten Werbezielen und den anzusprechenden Zielgruppen regelt nun die Copy-Strategie die konkrete Ausgestaltung der eingesetzten Werbemittel. Für die Werbeagenturen stellt sie dabei verbindliche Argumentations- und Gestaltungskriterien dar und legt den Inhalt sowie die Ausdrucksform fest. Als schriftliche Arbeitsgrundlage enthält sie vor allem die drei Elemente Consumer Benefit (Verbrauchernutzen), den Reason Why (Begründung) und die Tonalität (Grundton). Der Consumer Benefit gibt in den Werbeversprechen den Nutzen an, den die Konsumenten durch den Erwerb bestimmter Marken haben. Wichtig dabei ist aber nicht nur der physikalische, technische oder wirtschaftliche Grundnutzen, den überwiegend die meisten Konkurrenzmarken ebenfalls bieten, sondern der emotionale oder soziale Zusatznutzen, durch den sich diese Marken von den anderen unterscheiden lassen. Der Reason Why ergänzt den Consumer Benefit, indem er für die gemachten Werbeversprechen nachvollziehbare und glaubwürdige Fakten und Begründungen liefert. Welche Ausdrucksform und wie die Marke von den Zielgruppen erlebt werden soll, wird abschließend mit der Tonalität definiert.¹⁶⁹ Diese kann seriös, wissenschaftlich, vertrauenswürdig, humorvoll, romantisch, sportlich etc. sein.

¹⁶⁹ vgl. Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 232f

6.2.2 Verkaufsförderung

Der Wandel vom Verkäufer- hin zum Käufermarkt führte in den letzten Jahren zu einer stetig anwachsenden Zahl an sehr ähnlichen mitunter substituierbaren Produktangeboten. Dadurch war für die Hersteller der Absatz ihrer eigenen Leistungen auf langfristige Sicht nicht mehr unbedingt gewährleistet. Daraus entstanden Tendenzen, die eigenen Leistungen gegenüber denen der Wettbewerber durch verkaufsfördernde Maßnahmen zu differenzieren.¹⁷⁰ Bestehende Leistungen eines Unternehmens werden unter diesem Aspekt mit zusätzlichen Anreizen in Form eines personen- bzw. sachbezogenen Zusatznutzens versehen. Im Rahmen der Verkaufsförderung lässt sich so der Absatz erstellter Leistungen schnell, flexibel und kurzfristig durch das Auslösen von sogenannten Impulskäufen fördern.¹⁷¹ Die Verkaufsförderung beschränkt sich dabei aber nicht nur auf die unternehmerische Kommunikationspolitik, sondern bedient sich auch der absatzpolitischen Elemente wie Preis- (z. B. Rabatte, Sonderangebote), Produkt- (z. B. Produktzugaben, Sondergrößen) und Distributionspolitik (z. B. Displays, Zweitplatzierungen) des Marketing-Mix.

Bruhn: *Sales Promotions bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich befristeter Maßnahmen mit Aktionscharakter, die das Ziel verfolgen, auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikations- und Vertriebsziele eines Unternehmens zu erreichen. (Bruhn, 2007) S. 366*

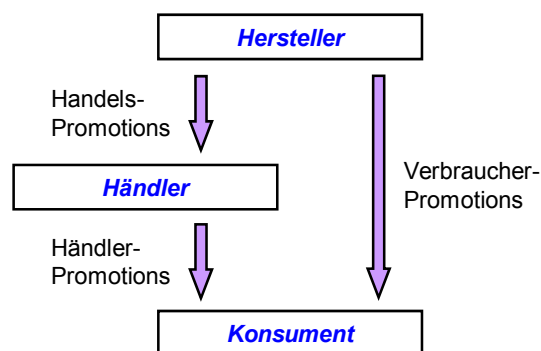


Abb. 6-3: Ebenen der Verkaufsförderung¹⁷²

Auf operativer Ebene lässt sich die Verkaufsförderung und die dabei durchgeführten Maßnahmen in Abhängigkeit der angesprochenen Zielgruppen wie in Abb. 6-3 dargestellt einerseits in die handelsgerichtete Handels-

¹⁷⁰ vgl. Fuchs/Unger (2003), S. 6ff

¹⁷¹ vgl. Mast/Huck/Güller (2005), S. 115

¹⁷² in Anlehnung an: Rudek (2008), S. 14

Promotion und andererseits in die konsumentengerichteten Händler- sowie Verbraucher-Promotions einteilen.

Unter **Handels-Promotion** versteht man Aktionen, die vom Hersteller gesetzt werden um in erster Linie die Unterstützung von Groß- und Einzelhandelsbetrieben zu gewinnen. Vorrangig soll der Hineinverkauf eigener Leistungen in den Handel unterstützt werden. Der Handel soll damit unter anderem angeregt werden:¹⁷³

- ein neues Produkt bzw. Marke in das Sortiment aufzunehmen
- mehr Ware eines Herstellers zu führen als üblich
- das eigene Verkaufspersonal zu veranlassen, das Produkt bzw. die Marke eines bestimmten Herstellers besonders zu fördern
- seinerseits an die Verbraucher gerichtete Promotions, die sogenannten Händler-Promotions, durchzuführen

Die **Verbraucher-Promotion** geht ebenfalls von den Herstellern aus, richtet sich aber ausschließlich an die Endverbraucher. Die verkaufsfördernden Maßnahmen können hierbei entweder direkt, d. h. ohne unmittelbare Beteiligung des Handels, oder indirekt in enger Zusammenarbeit mit diesem erfolgen.

Auch die **Händler-Promotion** richtet sich ausschließlich an die Endverbraucher, wird aber im Gegensatz zur Handels- und Verbraucher-Promotion nicht von den Herstellern, sondern vom Handel durchgeführt. Dieser kann wiederum die verkaufsfördernden Maßnahmen einerseits direkt, d. h. ohne Hersteller, und andererseits indirekt mit Beteiligung der Hersteller durchführen. Ziel ist hier vor allem eine konsumentenbezogene Nachfrage zu initiieren, um den Hinausverkauf aus dem Handel zu fördern.¹⁷⁴

¹⁷³ vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 766f

¹⁷⁴ vgl. Bruhn (2009), S. 367ff

| Maßnahmen der direkten Verkaufsförderung | | | |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gutscheine, Coupons • Promotions-Artikel • Merchandising-Artikel | <ul style="list-style-type: none"> • Musterverteilungen • Prospektbeilagen | <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnspiele (auf der Straße, in Zeitungen und Zeitschriften, im Internet, via SMS) | <ul style="list-style-type: none"> • Free-Mail-in-Promotion • Telefonverkauf u. a. m. |
| Maßnahmen der indirekten Verkaufsförderung | | | |
| Schwerpunkt: Endverbrauchergerichtete Verkaufsförderung | | Schwerpunkt: Handelsgerichtete Verkaufsförderung | |
| <ul style="list-style-type: none"> • POS-Gewinnspiele • Musterverteilungen • Displays • Personality-Promotions • Zugaben-Promotions | <ul style="list-style-type: none"> • Hinweisschilder, Plakate • Lautsprecherdurchsagen • POS-Radio • POS-TV u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Dekorationsservice • Ladenbaukonzepte • Händlerwettbewerbe • Zweitnutzendisplays • Handelswerbung • Einsatz von eigenem Verkaufspersonal | <ul style="list-style-type: none"> • Werbegeschenke • Near Pack Promotions • Bereitstellung elektronischer und multimedialer Kommunikationsanlagen u. a. m. |

Tab. 6-3: Maßnahmen der Verkaufsförderung¹⁷⁵

Darüber hinaus lassen sich die konsumentengerichtete Händler- und Verbraucher-Promotion zusätzlich in Preis-, Nicht-Preis- und sogenannte tailor-made-Promotions unterteilen. Preis-Promotions sind dadurch gekennzeichnet, dass sie immer aus einer zeitlich begrenzten Preissenkung wie z. B. Sonderangeboten, Treuerabatte, Rückerstattungen usw. bestehen. Nicht-Preis-Promotions weisen hingegen keinen Bezug zum Preis auf und wären z. B. Warenproben bzw. Produktzugaben. Tailor-made-Promotions können sowohl Preis- als auch Nicht-Preis-Promotions sein, unterscheiden sich jedoch dadurch, dass für die einzelnen Handelspartner maßgeschneiderte Verkaufsförderungsmaßnahmen durchgeführt werden.¹⁷⁶

6.2.3 Direkt Marketing

Durch Verschiebungen im Bereich des Marketingfokusses vom Massenmarkt hin zum einzelnen Kunden und somit zum Aufbau und zur Entwicklung individueller Kundenbeziehungen, hat sich der Stellenwert des branchenübergreifenden Direkt Marketings weltweit zu einer in der täglichen Unternehmenspraxis angewendeten Marktbearbeitungsform weiterentwickelt. Der Grundgedanke liegt darin begründet, dass ein erfolgreiches Management von Kundenbeziehungen mithilft, primär langfristige und vor allem rentable Kundenbeziehungen auf- bzw. auszubauen und so eine Generierung

¹⁷⁵ in Anlehnung an: Bruhn (2007), S. 372

¹⁷⁶ vgl. Rudek (2008), S. 14

maßgeblicher Wettbewerbsvorteile (KKVs) ermöglicht wird.¹⁷⁷ Ziel ist es einen dauerhaften Dialog zwischen Kunden und Unternehmen aufzubauen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden.¹⁷⁸

Bruhn: Direkt Marketing umfasst sämtliche Kommunikationsmaßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, durch eine gezielte Einzelansprache einen direkten Kontakt zum Adressaten herzustellen und einen unmittelbaren Dialog zu initiieren oder durch eine indirekte Ansprache die Grundlage eines Dialoges in einer zweiten Stufe zu legen, um Kommunikations- und Vertriebsziele eines Unternehmens zu erreichen. (Bruhn, 2007) S. 386

In der operativen Gestaltung der Direkt Marketing Maßnahmen kann prinzipiell zwischen zwei unterschiedlichen Ausprägungsformen (vgl. Tab. A-2 im Anhang) unterschieden werden. Zum einen sind dies Direktwerbemedien und zum anderen Massenwerbemedien mit Rückantwortmöglichkeiten. Die Direktwerbemedien haben grundsätzlich eine geringere Reichweite, gestatten jedoch aufgrund der systematischen Individualkommunikation eine Verringerung von Streuverlusten, eine leichtere Erfolgskontrolle, eine flexiblere Handhabung sowie die Möglichkeit, die Vorteile des Direkt Marketings auch bei kleinen Kommunikationsbudgets zu nutzen.¹⁷⁹ Aufbauend auf Kundendaten zielen die Direktwerbemedien darauf ab, direkte Reaktionen der Adressaten auf die Werbebotschaften hervorzurufen. Massenwerbemedien zielen hingegen auf die Ansprache größtmöglicher Zielgruppen ab, wobei das Hauptaugenmerk in der Gewinnung neuer Kunden liegt. Die in diesen Bereich fallenden Kommunikationsmaßnahmen beinhalten teilweise Response-Elemente, die in Form von Kundenantworten zukünftige Dialoggrundlagen schaffen sollen. Darüber hinaus gibt es im Direkt Marketing noch zusätzliche Kundenbindungsprogramme mit primärer Kommunikation. Der Zweck dieser Programme in Form von Kundenclubs und Kundenkarten besteht in einer regelmäßigen kommunikativen Ansprache von bereits bestehenden Kunden.¹⁸⁰

Die Vielzahl der für das Direkt Marketing zur Verfügung stehenden Maßnahmen weisen aber mitunter sehr große Unterschiede hinsichtlich ihrer

¹⁷⁷ vgl. Wirtz (2009), S. 3ff

¹⁷⁸ vgl. Bruhn (2007), S. 213

¹⁷⁹ vgl. Vossebein (2002), S. 159

¹⁸⁰ vgl. Wirtz (2009), S. 166f

Ausgestaltungsmöglichkeiten und ihrer kommunikativen Wirkung auf. Die Auswahl der richtigen Maßnahmen wird unter anderem durch die angebotenen Unternehmensleistungen, vom Personalisierungspotenzial und den damit verbundenen Kostenaspekten und natürlich auch von den momentanen Phasen der einzelnen Kundenbeziehungsprozesse bestimmt.¹⁸¹ Diese Prozesse bestehen im Einzelnen aus insgesamt sieben Phasen.

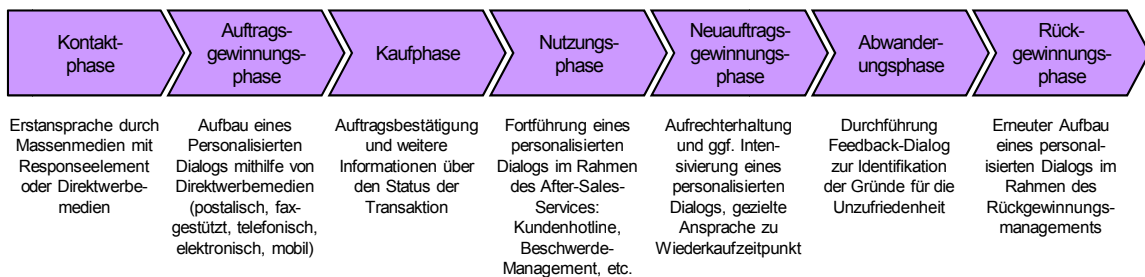


Abb. 6-4: Phasen und Maßnahmen des Direkt Marketings im Kundenbeziehungsprozess¹⁸²

Davon abgesehen ist das Direkt Marketing für viele Unternehmen mittlerweile nicht nur mehr ein zusätzliches Instrument für Verkauf und Vertrieb. Durch den gezielten Aufbau und die Pflege von Datenbanken (Database Management)¹⁸³ mit Informationen von bestehenden und potenziellen Kunden hinsichtlich geografischer, demografischer und psychografischer Kundenmerkmale sowie Informationen zu Käuferverhalten,¹⁸⁴ lassen sich ganz bestimmte Zielgruppen entsprechend ihrer Bedürfnisse individuell und zeitgerecht ansprechen. Typische Informationen im Database Management sind zum Beispiel:¹⁸⁵

- ➡ verwendete Produktgruppen
- ➡ Datum der ersten Bestellung
- ➡ Datum der letzten Bestellung
- ➡ Kauffrequenz
- ➡ Umsatz in der letzten Periode
- ➡ zuständiger Berater
- ➡ Kundenstatus
- ➡ Beschwerden etc.

Mit speziell auf die Kunden zugeschnittenen Kommunikationsmaßnahmen können so langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut und ständig gepflegt werden. Direkt Marketing muss sich aber nicht nur unmittelbar auf die

¹⁸¹ vgl. Wirtz (2009), S. 280

¹⁸² in Anlehnung an: Wirtz (2009), S. 316

¹⁸³ vgl. Vollert (2006), S. 170

¹⁸⁴ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 974ff

¹⁸⁵ vgl. Vossebein (2002), S. 160

Zielgruppe der Kunden beziehen, es findet auch im Bereich des Business-to-Business seine Anwendung. Auch hier erscheint es im Zuge des Database Managements zweckmäßig, auf Datenbanken mit relevanten Informationen zu anderen Herstellern, Lieferanten und Zwischenhändlern zurückzugreifen.

6.2.4 Public Relations

Der Begriff und die Funktion der Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit haben ihren Ursprung im amerikanischen Raum. In erster Linie geht es dabei um zielgerichtete und geplante Beziehungen von verschiedenen Organisationen und Personen zur Öffentlichkeit bzw. Teilen der Öffentlichkeit. Dabei kann es sich um Unternehmen, Verbände, Stiftungen, soziale Organisationen, Behörden, Ministerien, Parteien, Vereine sowie Bürgerinitiativen als auch Einzelpersonen wie Politiker, Künstler, Sportler usw. handeln. Beziehungen zur Öffentlichkeit sollen so vor allem dem öffentlichen Informationsinteresse dienen und gleichzeitig auch die Möglichkeit eröffnen, Meinungen zu beeinflussen, Überzeugungen zu vermitteln oder ein bestehendes Image zu verbessern.¹⁸⁶ Ein ständiger Dialog mit den verschiedensten öffentlichen Interessensgruppen schafft vor allem für die Unternehmen das notwendige Klima für Verständigung und Vertrauen.¹⁸⁷

Bruhn: *Public Relations als Kommunikationsinstrument bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) primär um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig kommunikative Ziele des Unternehmens zu erreichen. (Bruhn, 2007) S. 398*

Die Public Relations nimmt dabei, wie auch schon unter Punkt 4.3.1.2 „Corporate Communication“ angedeutet, eine Sonderstellung¹⁸⁸ im unternehmerischen Kommunikations-Mix ein. In der Literatur finden sich dazu immer wieder Diskussionen, ob die Public Relations eher eine gleichberechtigte operative Funktion innerhalb der Marketing-Kommunikation einnimmt oder vielmehr eine übergeordnete strategische Funktion mit Führungscharakter im

¹⁸⁶ vgl. Szameitat (2003), S. 1ff

¹⁸⁷ vgl. Weiß (2005), S. 15

¹⁸⁸ vgl. Mast (2008), S. 20

oberen unternehmerischen Kommunikationsmanagement besitzt.¹⁸⁹ Auch wenn Bruhn in seiner Definition nicht explizit die Marketing- bzw. Vertriebsziele erwähnt, stellt die Public Relations aus betriebswirtschaftlicher Sicht durchaus ein absatzpolitisches Instrument dar, das mithilfe den Absatz erstellter Leistungen zu fördern. Trotzdem liegt in der Gestaltung des Dialoges zur Öffentlichkeit die eigentliche Hauptaufgabe der Public Relations. Sie übernimmt unter anderem folgende Funktionen:¹⁹⁰

- ◆ Informationsfunktion: Vermittlung von Informationen nach innen (Mitarbeiter) und nach außen (Öffentlichkeit)
- ◆ Kontaktfunktion: Aufbau und Aufrechterhaltung von Verbindungen zu allen für das Unternehmen relevanten Zielgruppen
- ◆ Imagefunktion: Aufbau, Pflege und Änderung des Vorstellungsbildes über das Unternehmen
- ◆ Sozialfunktion: gesellschaftliche und soziale Leistungen des Unternehmens sollen herausgestellt werden
- ◆ Stabilisierungsfunktion: das aufgebaute Vertrauen steigert die Standfestigkeit des Unternehmens in Krisensituationen
- ◆ Absatzförderungsfunktion: Anerkennung und Vertrauen in der Öffentlichkeit fördern den Absatz von Leistungen
- ◆ Kontinuitätsfunktion: Bewahrung des einheitlichen Unternehmensimages nach innen und nach außen
- ◆ Harmonisierungsfunktion: Abgleich zwischen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und innerbetrieblichen Verhältnissen

Für die Unternehmen ist es so gesehen von großer Wichtigkeit, dass ihre eigenen Interessen mit denen der Öffentlichkeit in Übereinstimmung gebracht werden. Die Vielzahl der zur Erreichung der geplanten PR-Ziele zur Verfügung stehenden einzelnen Maßnahmen werden dazu in Tab. 6-4 aufgelistet.

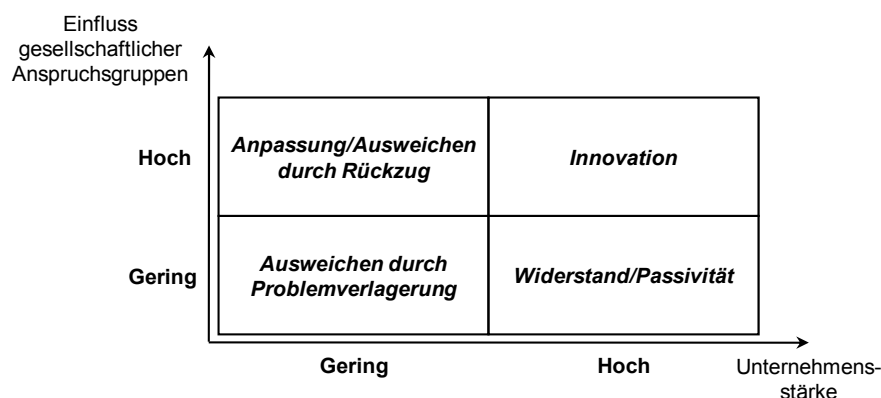
¹⁸⁹ vgl. Mast/Huck/Güller (2005), S. 109

¹⁹⁰ vgl. Weiß (2005), S. 16

| | |
|---|--|
| Pressearbeit | <ul style="list-style-type: none"> • Pressekonferenzen und Pressemitteilungen • Berichte über Produkte im redaktionellen Teil von Medien • Erstellung von Unternehmensprospekten und Aufklärungsmaterial • Bereitstellung von Informationen im Internet |
| PR-Maßnahmen des persönlichen Dialogs | <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehungen zu Meinungsführern und Pressevertretern • Persönliches Engagement in Verbänden, Parteien, Kirchen • Vorträge an Hochschulen • Teilnahme an Podiumsdiskussionen • Diskussionen mit unternehmensrelevanten Personen und Bürgerinitiativen |
| PR-Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen | <ul style="list-style-type: none"> • Aufklärungsmaterialien für Schulen • Betriebsbesichtigungen für Besucher • Förderungen sportlicher, kultureller und sozialer Institutionen der Region • Ausstellungen • Geschenke und Unterstützungen • Informationsbroschüren und Betriebsfilme • Ausschreibungen von Preisen • Stiftungen |
| PR-Maßnahmen im Rahmen der Mediawerbung | <ul style="list-style-type: none"> • Anzeigen zur Imageprofilierung des Unternehmens und der Branche • Anzeigen für potenzielle Mitarbeiter in Zeitungen, Zeitschriften und Vorlesungsverzeichnissen von Hochschulen • Anzeigen zur Darlegung von Standpunkten des Unternehmens zu öffentlich diskutierten Streitpunkten |
| Unternehmensinterne PR-Maßnahmen | <ul style="list-style-type: none"> • Werkszeitschriften • Informationsveranstaltungen mit Mitarbeitern • Betriebsausflüge • Anschlagtafeln im Unternehmen • interne Sport-, Kultur- und Sozialeinrichtungen • Business TV |

Tab. 6-4: Maßnahmen der Public Relations¹⁹¹

Gerade bei für die Öffentlichkeit sensiblen Themen wie zum Beispiel Umweltschutz oder auch Gesundheit hat sich die Public Relations vor allem für Großunternehmen seit einigen Jahren zu einem wichtigen und unverzichtbaren Kommunikationsinstrument entwickelt. Hierbei können die Unternehmen je nach Stärke des Unternehmens und Einfluss gesellschaftsbezogener Anspruchsgruppen, zur Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber der Öffentlichkeit vier unterschiedliche PR-Strategien verfolgen.

Abb. 6-5: Anspruchsgruppengerichtete PR-Strategien¹⁹²

¹⁹¹ in Anlehnung an: Bruhn (2009), S. 405

¹⁹² in Anlehnung an: Bruhn (2009), S. 238

Im Rahmen der **Innovationsstrategie** versuchen die Unternehmen möglichst frühzeitig innovative Lösungen zu entwickeln, um den gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Die **Anpassungsstrategie** beschränkt sich hingegen lediglich darauf, sich durch meistens nicht zu umgehende Maßnahmen an die veränderten gesellschaftlichen Ansprüche anzupassen. Das genaue Gegenteil verfolgen die Unternehmen mit einer **Widerstandsstrategie**. Mit dieser Strategie soll vorwiegend der Status Quo mit den Anspruchsgruppen aufrecht erhalten werden. Dabei wird mittels Konfrontationskurs die eigene Position verteidigt und bestehende öffentliche Anliegen werden dabei einfach ignoriert. Ziel der **Ausweichstrategie** durch Problemverlagerung bzw. durch Rückzug aus kritikbehafteten Bereichen ist es, sich einfach den veränderten gesellschaftlichen Ansprüchen zu entziehen.¹⁹³

6.2.5 Messen und Ausstellungen

Ständig steigende Besucherzahlen lassen in den letzten Jahren die Aufmerksamkeit der Unternehmen stärker auf eigene Messe- und Ausstellungsaktivitäten richten. Vor allem im Business-to-Business Bereich nehmen solche Veranstaltungen in den letzten Jahren eine zunehmend wichtigere Rolle in der Marketing-Kommunikation ein. In der Praxis wird aber nicht sehr häufig zwischen den beiden Begriffen Messe und Ausstellung differenziert. Der Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (AUMA) führt in seinen Definitionen als idealtypische Unterscheidungsmerkmale hierzu einerseits die Besucherstruktur und andererseits die verfolgten Absichten der Veranstalter an. Folglich wenden sich Messen überwiegend an ein spezifisches Fachpublikum und sind eher verkaufsorientiert, während Ausstellungen sich vorrangig an die allgemeine Öffentlichkeit wenden und verstärkt der Informationsvermittlung dienen.¹⁹⁴

Bruhn: Messen und Ausstellungen als Kommunikationsinstrument umfassen die Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle und Nachbearbeitung aller Aktivitäten, die mit der Teilnahme an einer zeitlich begrenzten und räumlich festgelegten Veranstaltung verbunden sind, deren Zweck in der Möglichkeit zur Produktpräsentation, Information eines Fachpublikums und der interessierten

¹⁹³ vgl. Vollert (2006), S. 167f

¹⁹⁴ vgl. Arnold (2000), S. 10

Allgemeinheit, Selbstdarstellung des Unternehmens und Möglichkeit zum unmittelbaren Vergleich mit der Konkurrenz liegt, um damit gleichzeitig spezifische Marketing- und Kommunikationsziele zu erreichen. (Bruhn, 2007) S. 435)

In der angeführten Definition von Bruhn ist vor allem eines ersichtlich, nämlich dass die vordergründigen Ziele von Messen und Ausstellungen nicht in der Realisierung von Verkaufsabschlüssen liegen. Vielmehr soll der persönliche Kontakt zwischen Anbietern und Abnehmern forciert und den Anbietern die Darstellung des eigenen Unternehmens sowie seiner Leistungspotenziale ermöglicht werden. Dahingehend sollen durch eine erfolgreiche Messe und Ausstellungsbeteiligung in erster Linie folgende Ziele realisiert werden:¹⁹⁵

- Vorbereitung und Durchführung von Geschäftsabschlüssen
- Persönliche Kontaktaufnahme, Gewinnung von neuen potenziellen Kunden
- Aktuelle Marktneuheiten und Konsumentenbedürfnisse wahrnehmen
- Beobachtungen sowie Vergleiche mit der Konkurrenz zu ermöglichen
- Gewinnung potenzieller Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen
- Erhöhung des Bekanntheitsgrads
- Verbesserung des Unternehmensimages

Die erwähnten Verkaufsabschlüsse werden von den Veranstaltungsteilnehmern erst in zweiter Linie erwartet. Dazu bedarf es aber einer intensiven Nachbetreuung und Aufarbeitung aller auf der Veranstaltung erfassten Informationen. Diese Nachbetreuung ermöglicht es den Unternehmen schließlich, die auf Messen und Ausstellungen neu aufgebauten Kundenkontakte auch zu einem mitunter erfolgreichen Abschluss zu bringen.¹⁹⁶

Im kommunikativen Bereich stellt eine solche Messe bzw. Ausstellungsbeteiligung nicht nur ein rein zeitpunktbezogenes Ereignis dar, vielmehr ist die

¹⁹⁵ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 282

¹⁹⁶ vgl. Arnold (2000), S. 161

Teilnahme als ein Prozess zu sehen (vgl. Tab. 6-5), der verschiedene vor- und nachgelagerte kommunikative Maßnahmen seitens der Unternehmen erfordert.

| | <i>Vor-Messe-Phase</i> | <i>Messe-Phase</i> | <i>Nach-Messe-Phase</i> |
|--|---|---|---|
| Ziele | Bekanntmachung der Messebeteiligung | Besucherakquisition bzw. Durchbrechung der Wahrnehmungshürden beim Messebesucher | Zielgruppen- und anspruchsrgruppenbezogene Kommunikation |
| Primäre Wirkungsabsichten und Maßnahmen | <p>Information potenzieller Besucher durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vor-Messewerbung • Messeberichte im Rahmen der PR • Einträge/Anzeigen im Messekatalog • persönlicher Kontakt durch Außendienst <p>Qualifizierung des Standpersonals durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhaltenstraining • Argumentations- und Gesprächsführungstraining • Briefing der verfolgten Messeziele | <p>Erregung von Aufmerksamkeit und Interesse durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werbliche Nutzung des Messeinformationssystems • Außenwerbung • Werbeaktionen auf bzw. vor dem Messegelände <p>Dialog mit ausgewählten Zielgruppen zur Kompetenzdemonstration und Kontaktpflege bzw. -aufbau durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • persönliche Gespräche • Begleitveranstaltungen (Podiumsdiskussionen, Fachvorträge) <p>Aktivierung des anonymen Messepublikums durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktshows • Videoprojektionen • Events | <p>Kundenbindung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterverfolgung des bestehenden Kundenkontakts • Kontaktaufnahme mit eingeladenen, aber nicht am Messestand erschienenen Kunden • Nach-Messe-Werbung <p>Beziehungspflege durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationsversorgung von allgemein Interessierten (z. B. Wissenschaftler, Berufseinsteiger) • Nach-Messen-Informationen an Pressevertreter • Weiterführung des Dialogs mit Anspruchsgruppen <p>Mitarbeiterbezogene Kommunikation zur Motivation durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internen Messebericht • persönliche Gespräche und Berichte |

Tab. 6-5: Übersicht phasenspezifischer Messeaktivitäten¹⁹⁷

In der operativen Messe und Ausstellungsbeteiligung ist dann über die Lage sowie Gestaltung des Stands (Eck-, Reihen-, Kopf-, Block-, Hof- oder Durchgangsstand) zu entscheiden.



Abb. 6-6: Beispiele für Messe- und Ausstellungsstände

Außerdem muss die Art, Breite und die Tiefe der ausgestellten Exponate (Originale, Muster, Modelle sowie Attrappen) festgelegt werden. Eine wichtige Rolle in der operativen Teilnahme nimmt auch der Einsatz des Standpersonals ein. Personalpolitische Maßnahmen betreffen hierbei die Anzahl, Qualifikation

¹⁹⁷ in Anlehnung an: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 679

sowie den zeitlichen und zahlenmäßigen Einsatz des Personals. Dieses Personal sollte grundsätzlich aus der Geschäftsführung, dem Verkauf sowie Vertrieb, beratenden technischen Fachkräften sowie Fachleuten aus dem Organisations- und Servicebereich zusammengesetzt sein.¹⁹⁸

6.2.6 Persönlicher Verkauf

Der Persönliche Verkauf zählt im Bereich des Business-to-Business Marketing zum wichtigsten, aber auch kostspieligsten Instrument in der Marketing-Kommunikation. Er ist vor allem durch die lebenden, direkten und interaktiven Beziehungen,¹⁹⁹ die Interaktion Face-to-Face zwischen dem Verkäufer und dem Käufer gekennzeichnet und verfolgt das Ziel, durch Verkaufsgespräche einen Verkaufsabschluss zu ermöglichen. Von anderen Formen der Kommunikation unterscheidet sich der persönliche Verkauf in erster Linie durch die Schaffung von persönlichen Wechselbeziehungen, baut zudem Beziehungen außerhalb rein sachlicher Art auf und legt den Käufern eine Reaktionsverpflichtung nach Verkaufspräsentationen nahe.²⁰⁰ Grund für den besonderen Stellenwert des persönlichen Verkaufes liegt häufig in der Komplexität, Erklärungsbedürftigkeit und in der mangelnden Visualisierbarkeit der zu verkaufenden Leistungen. Vor allem in Industriegüter- und Dienstleistungsbereichen kommt den Verkäufern in persönlichen Verkaufsgesprächen die Aufgabe zu, besondere Leistungsmerkmale des eigenen Unternehmens, Marken und Produkte gegenüber den Leistungsangeboten der Wettbewerber hervorzuheben.²⁰¹

Bruhn: Persönliche Kommunikation ist die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher unternehmensinterner und –externer Aktivitäten, die mit der wechselseitigen Kontaktaufnahme bzw. –abwicklung zwischen Anbieter und Nachfrager in einer durch die Umwelt vorgegebenen Face-to-Face-Situation verbunden sind, in die bestimmte Erfahrungen und Erwartungen durch verbale und nonverbale Kommunikationshandlungen eingebracht werden, um damit gleichzeitig vorab definierte Kommunikations- und Vertriebsziele zu erreichen. (Bruhn, 2007) S. 425f

¹⁹⁸ vgl. Brockhoff/Euler/Gao/Himmler/Schwarz/Weich/Yang/Zhang (2006), S. 132ff

¹⁹⁹ vgl. Kuß/Schuchert-Güler (2004), S. 187

²⁰⁰ vgl. Nerdinger (2001), S. 5f

²⁰¹ vgl. Fließ (2006), S. 551f

Die Interaktionen bzw. Kommunikation zwischen Verkäufer und Käufer haben schließlich entscheidenden Einfluss auf etwaige Erfolge und Misserfolge von Verkaufsgesprächen.²⁰² Durch das Verhalten und Auftreten können Verkäufer so großen Einfluss auf die Kunden und deren Kaufentscheidungen ausüben. Vertrauen ihnen gegenüber und kompetente Beratungen ihrerseits können in weiterer Folge zur Zufriedenheit bei den Kunden führen und zur Entstehung von langfristigen Kundenbeziehungen beitragen.²⁰³ Neben fachlichen Kompetenzen sind deshalb auch soziale Kompetenzen und Fähigkeiten der Verkäufer für die Verkaufserfolge erforderlich. Hierzu zählen unter anderem:

- Kommunikationsfähigkeiten
- Einfühlungsvermögen
- Sprachbeherrschung
- Menschenkenntnis
- Überzeugungskraft
- Verkaufstechnik

Die Leistungen von Verkäufern hängen daher nicht zuletzt von einer Kombination aus ihren sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten sowie von ihrem Wissen über die Werte und Einstellungen ihrer Kunden ab.²⁰⁴

Beim persönlichen Verkauf werden die Verkäufer aber nicht nur rein auf den eigentlichen Verkauf beschränkt, sondern sie übernehmen bzw. erfüllen unzählige weitere Anforderungen sowie Aufgaben.

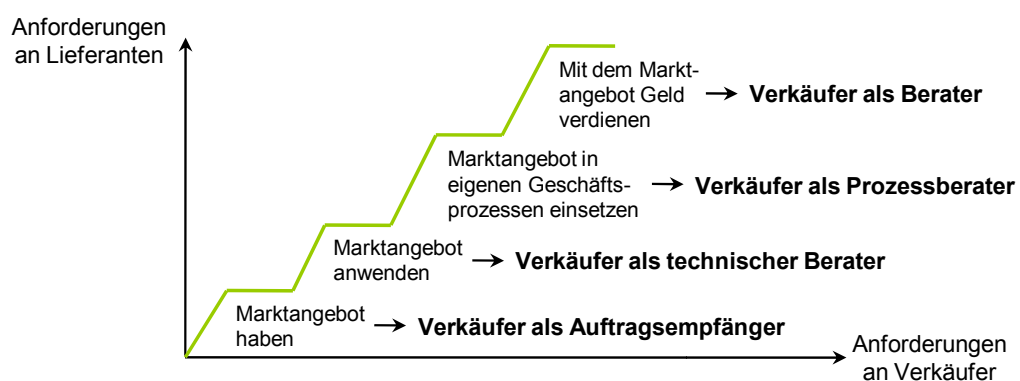


Abb. 6-7: Anforderungen an den Verkäufer²⁰⁵

²⁰² vgl. Nerdinger (2001), S. 158

²⁰³ vgl. Kuß/Schuchert-Güler (2004), S. 186

²⁰⁴ vgl. Nerdinger (2001), S. 128f

²⁰⁵ in Anlehnung an: Kohlert (2006), S. 462

Sie fungieren so als Informationsbeschaffer für das eigene Unternehmen und erkennen außerdem Marktentwicklungen, Veränderungen von Kundenpräferenzen sowie neue am Markt auftretende Wettbewerber zeitlich viel früher als das Unternehmen es selber vermag.²⁰⁶

Eine Einteilung der verschiedenen Formen und Arten des persönlichen Verkaufes wird abschließend in Tab. 6-6 nach den Kriterien der Interaktionspartner (Mitarbeiter oder Management) sowie nach Art der Kommunikation (direkte oder indirekte) vorgenommen.

| Art der Persönlichen Kommunikation | Interaktionspartner der Persönlichen Kommunikation | |
|--|--|--|
| | Mitarbeitender und Kunde bzw. Vermittler des Kunden | Management und Kunde bzw. Vermittler des Kunden |
| Direkte Persönliche Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> • Kontakt-/Verkaufsgespräche • Nachkaufberatung • Beschwerdestellen • „Costumer Relations Desks“ • Kundenclubsysteme • Mitarbeitervorträge • Messen und Ausstellungen • Partysysteme u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Vorträge der Führungskräfte • Tag der offenen Tür • Behandlung von Kundenbeschwerden durch das Management • Kundenbeiräte • Auftritt des Managements bei Messen, Sponsoringanlässen u. a. m. |
| Indirekte Persönliche Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> • Gespräche des Kontaktpersonals mit Referenzkunden • Messen und Ausstellungen • Diskussionen mit vertrauenswürdigen Schlüsselkunden über Neuentwicklungen • Austausch mit User Groups (Berater, Bekannte, Firmen) u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Gespräche der Unternehmensleitung mit Referenzkunden • Verhandlungen der Führungskräfte von Hersteller- und Handelsunternehmen • Pressekonferenzen • Diskussionen mit Werbeagenturen • Informationsaustausch mit Politikern u. a. m. |

Tab. 6-6: Maßnahmen der Persönlichen Kommunikation²⁰⁷

6.3 Below the line Kommunikationsinstrumente

Für viele Unternehmen haben in jüngerer Zeit externe Marketing-Kommunikationsinstrumente, die nicht unmittelbar zu den klassischen absatzfördernden Kommunikationsinstrumenten zählen erheblich an Bedeutung gewonnen. Dabei handelt es sich um teilweise sehr unterschiedliche Instrumente und Maßnahmen. Below the line-Aktivitäten sind unter anderem durch folgende Merkmale gekennzeichnet:²⁰⁸

²⁰⁶ vgl. Kohlert (2006), S. 459

²⁰⁷ in Anlehnung an: Bruhn (2007), S. 434

²⁰⁸ vgl. Haase/Mäcken (2005), S. 46

- es besteht ein hoher Neuigkeitsgrad im Umfeld eines Unternehmens, Marken und Produkte
- die Nutzung von Medien der Individualkommunikation
- es erfolgt der Einsatz der Instrumente in spezifischen Kundensituationen
- im Einsatz der Instrumente besteht ein hoher Grad an Zielgruppengenauigkeit

Früher galten sie eher als unterstützende Maßnahmen zu den klassischen absatzfördernden Kommunikationsinstrumenten, heute schaffen sie für Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten um sich von Wettbewerbern zu differenzieren.

6.3.1 Event Marketing

Das Event Marketing hat sich im Rahmen der Marketing-Kommunikation in den letzten Jahren durch die Vermittlung von einmaligen Erlebnissen und dem Aufbau einzigartiger Erlebniswelten als eine erfolgsversprechende Abgrenzung zu Wettbewerbern herausgestellt. Grund dafür ist, dass sich die heutige Gesellschaft in einem Wertewandel befindet und sich zunehmende Trends zu Freizeit- und Genussorientierung, Gesundheits- und Umweltbewusstsein, einem erlebnisorientierten Lebensstil, Individualität und Selbstverwirklichung zeigen.²⁰⁹ Dadurch haben sich die Einstellungen der Zielgruppen sehr stark verändert, was nachträglich auch das Konsumverhalten beeinflusst. Zukünftig werden eher Produkte bevorzugt, die sich durch:

- Natürlichkeit, Gesundheit, Umweltverträglichkeit
- Vermittlung von Freizeiterlebnissen und Lebensfreude
- Beiträge zu einem anspruchsvollen und individuellen Lebensstil

auszeichnen. Diese Produkte bieten oftmals Erlebniswerte wie Sport, Freizeit, oder auch Unterhaltung, auf die viele Menschen in Zukunft nicht mehr

²⁰⁹ vgl. Dienstbier (2007), S. 1ff

verzichten wollen.²¹⁰ Aufgabe und Erfolgsschlüssel des Event Marketings ist es dahingehend, den relevanten Zielgruppen unabhängig von neuesten Home Entertainment Systemen wie zum Beispiel Flachbildfernseher, DVDs, CDs und Computer usw. Unterhaltung anzubieten, Begeisterung sowie Unternehmungslust²¹¹ zu wecken und somit Anregungen zu einem verstärkten Besuch dementsprechender Events zu schaffen. Das Außergewöhnliche, die Einmaligkeit und Einzigartigkeit bei solchen Veranstaltungen sind dabei wesentliche Qualitätskriterien.²¹²

Bruhn: Event Marketing bedeutet die zielgerichtete, systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Veranstaltungen als Plattform einer erlebnis- und/oder dialogorientierten Präsentation eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens, so dass durch emotionale und physische Stimulans starke Aktivierungsprozesse in Bezug auf Produkt, Dienstleistung oder Unternehmen mit dem Ziel der Vermittlung von unternehmensgesteuerten Botschaften ausgelöst werden. (Bruhn, 2007) S. 444f

Im Blickpunkt des Event Marketings stehen nach der Definition von Bruhn somit nicht versorgungsorientierte, sondern erlebnisorientierte Produktpräsentationen und Botschaften. Die angestrebten Ziele sind in erster Linie der Aufbau und Erhalt von Kontakten sowie kommunikative Wirkungen bzgl. Imagebildung, Glaubwürdigkeit, Verhaltensänderungen und Gedächtniswirkungen. Dahingehend besitzt das Event Marketing folgende Charakteristika:²¹³

- Events sind vom Unternehmen initiierte Veranstaltungen ohne Verkaufscharakter, eine neue Form von Marketingveranstaltung
- Events unterscheiden sich bewusst von der Alltagswirklichkeit der Zielgruppen
- Events setzen Botschaften in tatsächlich erlebbare Ereignisse um, d. h. inszenierte Markenwelten werden erlebbar

²¹⁰ vgl. Dienstbier (2007), S. 7f

²¹¹ vgl. Hoyle (2002), S. 2

²¹² vgl. Haase/Mäcken (2005), S. 169

²¹³ vgl. Wiltinger/Wiltinger (2005), S. 354

- Events werden zielgruppenfokussiert durchgeführt, mit hohem Grad an Individualisierung und hoher Kontaktintensität
- Events sind interaktionsorientiert, Kunden werden aktiv über die Veranstaltungsebene mit einbezogen
- Events sind Bestandteile des Konzeptes der integrierten Marketing-Kommunikation

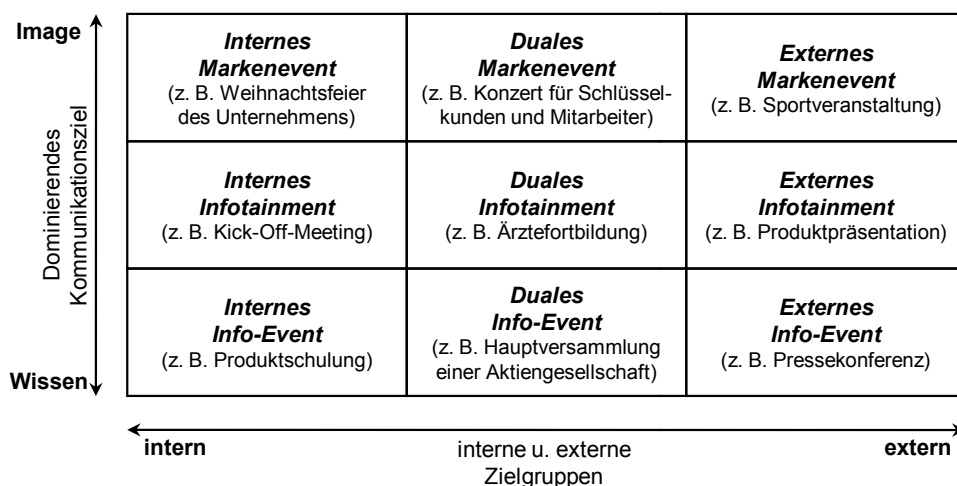


Abb. 6-8: Formen des Event Marketings²¹⁴

In der operativen Inszenierung und Realisierung der Einzelmaßnahmen zu den Events bilden die drei Phasen Kreation, Konzeption und Organisation die Schwerpunkte im Event Marketing. Die **Kreationsphase** beschäftigt sich mit der Generierung einer innovativen Eventidee und es werden die Rahmenbedingungen für das jeweilige Event festgelegt. In der anschließenden **Konzeptionsphase** werden inhaltliche und gestalterische Inszenierungsmaßnahmen festgelegt, d. h. das Drehbuch zum Event wird entwickelt. Im letzten Schritt erfolgt abschließend die eigentliche **Organisation** des Events. In drei Phasen, Pre-Produktion (Vorbereitung), Produktion (Ablauf) und Post-Produktion (Nachlauf), werden schließlich die Eventidee und das Drehbuch in die Wirklichkeit umgesetzt, d. h. die Eventveranstaltung wird durchgeführt.²¹⁵

²¹⁴ in Anlehnung an: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 682

²¹⁵ vgl. Dienstbier (2007), S. 60ff

6.3.2 Sponsoring

Ursprünglich entwickelte sich das Sponsoring aus dem Mäzenatentum durch Privatpersonen und Stiftungen, die ohne wesentlicher Gegenleistungen bzw. medialer Wirkung in kulturellen und sozialen Bereichen unterstützend tätig wurden.²¹⁶ Die Weiterentwicklung des Mäzenatentums stellt heute das Spendenwesen bzw. das Corporate Giving dar. Im Mittelpunkt stehen hierbei Spendenaktionen, bei denen Unternehmen ihre gesellschaftspolitische Verantwortung wahrnehmen.²¹⁷ Das Sponsoring unterscheidet sich wesentlich von diesen beiden Formen und wird wie folgt definiert:

Bruhn: Sponsoring bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig kommunikative Ziele des Unternehmens zu erreichen. (Bruhn, 2007) S. 411

Gegenüber anderen Marketing-Kommunikationsinstrumenten unterscheidet sich das Sponsoring in erster Linie durch die Beteiligung einer zweiten Partei, die des Gesponserten. Zum Mäzenatentum bzw. dem Spendenwesen wiederum besteht in den Gegenleistungen von Sponsor und dem Gesponserten der große Unterschied. Im Vordergrund stehen für den Sponsor vor allem die Gewährung von Rechten zur eigenen kommunikativen Nutzung bzw. die werbewirksame Verwendung des Marken- und Sponsornamens durch den Gesponserten.²¹⁸

Das Sponsoring bietet den Unternehmen unter anderem die Vorteile, dass:²¹⁹

- Zielgruppen in einer attraktiven, erlebnisreichen und kaum kommerziellen Umgebung angesprochen werden
- Sponsoring trotz Werbeverbots einsetzbar ist
- Sponsoring eine hohe Akzeptanz bei den Zielgruppen aufweist
- Sponsoring lokal, regional, national und global einsetzbar ist

²¹⁶ vgl. Pepels (2001), S. 673

²¹⁷ vgl. Bruhn (2003), S. 4

²¹⁸ vgl. Bruhn (2007), S. 412

²¹⁹ vgl. Brockhoff/Euler/Gao/Himmler/Schwarz/Weich/Yang/Zhang (2006), S. 124

Anhand verschiedener Typologisierungsm Merkmale (vgl. Tab. 6-7) lässt sich das Sponsoringengagement aus Sicht des Sponsors bzw. aus Sicht des Gesponserten beschreiben und voneinander abgrenzen.

| <i>Typologisierungsm Merkmale aus Sicht der Sponsoren</i> | | <i>Typologisierungsm Merkmale aus Sicht der Gesponserten</i> | |
|---|-----------------------------|--|---|
| Merkmalskategorien | Ausprägung | Merkmalskategorien | Ausprägung |
| Art der Sponsorenleistung | Geldmittel | Art der Gegenleistung des Gesponserten | Werbung während einer Veranstaltung |
| | Sachmittel | | Nutzung von Prädikaten |
| | Dienstleistungen | | Einsatz der Gesponserten in der Unternehmenskommunikation |
| Anzahl der Sponsoren | Exklusiv-Sponsorship | Art der Gesponserten | Professionelle |
| | Co-Sponsorship | | Halbamateure |
| Art des Sponsors | Leistungssponsoren | | Amateure |
| | Unternehmen als Sponsoren | Leistungsklasse | Breitenebene |
| | Stiftungen als Sponsoren | | Leistungsebene |
| Initiator des Sponsorings | Fremdinitiiertes Sponsoring | | Spitzenebene |
| | Eigeninitiiertes Sponsoring | Art der gesponserten Institution | Verbände |
| Vielfalt des Sponsorings | Konzentriertes Sponsoring | | Vereine |
| | Differenziertes Sponsoring | | Stiftungen |
| Art der Nutzung | Isoliertes Sponsoring | Art der gesponserten Veranstaltung | Öffentliche und gemeinnützige Organisationen |
| | Integriertes Sponsoring | | Offizielle Veranstaltungen |
| | | | Inoffizielle Veranstaltungen |
| | | | Kreierung eigener Projekte durch den Sponsor |

Tab. 6-7: Typologisierungsm Merkmale zur Charakterisierung von Sponsoringengagements²²⁰

Heute haben sich in der Praxis im Wesentlichen das Sport-, Kultur-, Umwelt-, Sozial- und das Mediensponsoring herausgebildet. Abb. 6-9 zeigt dazu eine Einteilung, in welchen Sponsoringbereichen sich die Unternehmen vorwiegend betätigen.

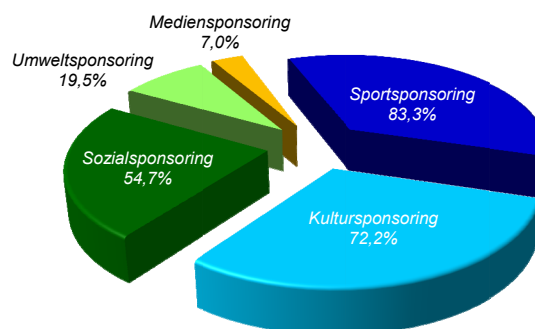


Abb. 6-9: Sponsoring-Bereiche²²¹

Je nachdem in welchen der genannten Sponsoringbereichen die Unternehmen tätig sind bzw. sich engagieren wollen, ergeben sich aufgrund der

²²⁰ in Anlehnung an: Bruhn (2009), S. 413

²²¹ in Anlehnung an: Wiltinger/Wiltinger (2005), S. 345

unterschiedlichen Charaktere der einzelnen Sponsoringformen sehr unterschiedliche Kommunikationsaufgaben.

Das **Sportsponsoring** ist wohl die bekannteste Sponsoringform und jene, für die auch die meisten finanziellen Mittel von den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Durch diese Form des Sponsorings kann vor allem ein relativ breites lokales, nationales bzw. internationales Massenpublikum angesprochen werden. Unabhängig von den Sportarten lassen sich im Sportsponsoring sowohl Einzelsportler, Mannschaften sowie ganze Sportveranstaltungen (vgl. Abb. 6-10) sponsern.



Abb. 6-10: Beispiele für das Sponsoring von Sportveranstaltungen

Beim **Kultursponsoring** kann im Gegensatz zum Sportsponsoring weniger das breite Massenpublikum angesprochen werden. Vielmehr konzentriert sich das Augenmerk auf kleinere, dafür aber umso attraktivere Zielgruppen, die durch ein exklusives Auftreten der Unternehmen erreicht werden sollen. Mit Aktivitäten sowie Förderungen in Kunst- und Kulturbereichen wie Theater, Literatur, Film und Musik können so gesellschafts- und sozialpolitische Verantwortungen gegenüber der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.

Das **Sozialsponsoring** hat seine Schwerpunkte in den Bereichen Gesundheit, Sozialwesen, Wissenschaft und Bildung. Die Bereitstellung von Sachmitteln, Dienstleistungen, Know-how und finanziellen Mitteln ermöglicht es, in diesen Bereichen soziale Anliegen zu fördern. Unternehmen, die sich dahingehend einsetzen, werden zumeist als glaubwürdig sowie sozial engagiert beurteilt und können damit einen positiven Imagetransfer realisieren.

Durch eine in den letzten Jahren verstärkte Legitimierung unternehmerischer Tätigkeiten hinsichtlich ökologischer Fragestellungen hat das **Umweltsponsoring** stark an Bedeutung gewonnen. Durch die Unterstützung sowie Förderung lokaler, nationaler bzw. internationaler Umweltschutzorganisationen ergibt sich für die Unternehmen die Möglichkeit, Aufgaben in ökologischen Bereichen des Natur- und Artenschutzes zu übernehmen.

Das **Mediensponsoring** ist eine relativ neue Erscheinungsform des Sponsorings und stellt einen Oberbegriff für das Sponsoring in verschiedenen Medien wie Fernsehen, Radio, Zeitungen, Internet und Kino dar. Durch die Entwicklungen völlig neuer Medien haben sich für die Unternehmen in den letzten Jahren so zusätzliche Möglichkeiten ergeben, mit ihren kommunikationspolitischen Maßnahmen ein relativ breites Zielpublikum zu erreichen.²²²

6.3.3 Product Placement

Die Ursprünge des Product Placement gehen bis in die Anfänge der amerikanischen Film- und Fernsehindustrie in den 30er Jahren zurück. Diese Sonderwerbeform bindet Markenprodukte in Form von realen Requisiten in Handlungsabläufe von Film- und Fernsehproduktionen ein und lässt diese für das betrachtende Publikum realitätsnäher erscheinen.²²³ Die Produktverwendung wird dahingehend als selbstverständlich erlebt, was die Glaubwürdigkeit der Werbebotschaft um vieles erhöht. Zudem nehmen die Zuseher die scheinbar zufällig, in Wirklichkeit aber bewusst platzierten Produkte zwar wahr, erkennen aber nicht den unmittelbar dahinter stehenden werbenden Charakter. Dieses harmonische Einbauen von Markenprodukten durch das Product Placement lässt so Werbung und Unterhaltung miteinander verschmelzen.²²⁴

²²² vgl. Bruhn (2009), S. 416ff

²²³ vgl. Schumacher (2007), S. 22

²²⁴ vgl. Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 127

Meffert: Unter Product Placement wird die gezielte Darstellung eines Kommunikationsobjektes als dramaturgischer Bestandteil einer Video- oder Filmproduktion gegen finanzielle oder sachliche Zuwendungen verstanden. (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008), S. 689

Film-, Fernsehstudios und insbesondere Produzenten nutzen diese Sonderform der Werbung vorrangig um die vor allem in den letzten Jahren stark gestiegenen Produktionskosten zu senken bzw. sich diese teilweise finanzieren zu lassen. Gerade Kinospielefilme mit anschließendem DVD-Verleih sowie Verkauf eignen sich sehr gut um einerseits eine hohe Reichweite zu erzielen und andererseits um möglichst breite Zielgruppen anzusprechen.²²⁵



Abb. 6-11: Beispiele für Product Placement in Filmproduktionen

Aber nicht nur Filmproduktionen sind hervorragend für das Product Placement geeignet, sondern auch TV-Produktionen. Wer kennt das nicht? Sobald das laufende Programm durch unliebsame Werbeblöcke unterbrochen wird, erfolgt der Griff zur Fernbedienung und es wird auf das Programmangebot anderer Sender umgeschaltet. Das Product Placement umgeht hierbei einfach die abwehrende Haltung der Zuseher gegen die klassische Werbung.

Das Product Placement bietet aber nicht nur viele Vorteile, sondern hat auch mitunter seine Nachteile:²²⁶

Vorteile: ➡ in Abhängigkeit vom Medium relativ hohe Reichweite
und lange Lebensdauer

²²⁵ vgl. Schweiger/Schrattenecker (2009), S. 130

²²⁶ vgl. Hermanns/Lemán (2009), S. 187

- ➡ es erfolgt ein Imagetransfer von Schauspielern bzw. Filmen auf Unternehmen, Marken und Produkte
- ➡ die allgemeine Werbesättigung kann umgangen werden
- ➡ es besteht in der Öffentlichkeit teilweise eine positive Einstellung gegenüber dem Product Placement

- Nachteile:**
- ➡ im öffentlich-rechtlichen Fernsehen bestehen zum Teil strenge gesetzliche Einschränkungen
 - ➡ ein zu aufdringliches Product Placement führt bei den Zuschauern mitunter zu negativen Reaktionen
 - ➡ teilweise wird Product Placement als unlautere Schleichwerbung wahrgenommen
 - ➡ bei Spielfilmen ergeben sich oftmals Schwierigkeiten für lokale Adaptionen

Für das Product Placement existieren heute unterschiedliche Ausgestaltungsformen, die wie in Tab. 6-8 nach verschiedenen Kriterien charakterisiert werden können.

| <i>Unterscheidungsmerkmal</i> | <i>Formen des Product Placement</i> | <i>Beschreibung</i> |
|---|-------------------------------------|---|
| Art des Produkts | Product Placement i.e.S. | Platzierung von Markenartikel |
| | Corporate Placement | Platzierung von Unternehmen |
| | Generic Placement | Platzierung unmarkierter Produkte |
| | Innovation Placement | Platzierung eines neuen Produktes |
| | Location Placement | Platzierung eines Ortes |
| Einsatzmedium | Movie Placement | Einbettung in die Handlung von Filmen |
| | Game Placement | Einbettung in die Handlung von Videospielen |
| | Music Placement | Einbettung in die Handlung von Musikvideos |
| Integrationsgrad | On Set Placement | Kein direkter Bezug zwischen Placement und Handlung |
| | Creative Placement | Direkte Einbindung in die Handlung |
| | Image Placement | Produkt steht thematisch im Mittelpunkt |
| Art der Informationsvermittlung | Visuelles Placement | Übermittlung der Informationen über Bilder |
| | Verbales Placement | Übermittlung der Informationen über Text oder Ton |
| | Kombiniertes Placement | Kombinierte Übermittlung via Bild, Text und Ton |
| Grad der Anbindung an den Hauptdarsteller | Endorsed Placement | Hauptdarsteller nimmt Bezug auf das Placement |
| | Sub-Placement | Hauptdarsteller und Placement stehen in keinem direkten Bezug |

Tab. 6-8: Klassifizierung des Product Placement²²⁷

²²⁷ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 690

Abschließend sollte hier im Zusammenhang mit dem Product Placement auch noch der im allgemeinen Sprachgebrauch immer wieder vorkommende Begriff „Schleichwerbung“ kurz angesprochen werden. Was unterscheidet die beiden Begriffe hierbei von einander? Generell hängt die Unterscheidung, ob nun Product Placement oder aber Schleichwerbung vorliegt, von den jeweiligen rechtlichen Grundlagen der einzelnen Länder ab. Unabhängig von gesetzlichen Regelungen ist aber vor allem dann von Schleichwerbung die Rede, sobald ersichtlich wird, dass Produkte ausschließlich zu werbenden Zwecken in den Handlungsabläufen platziert werden und sie inhaltlich weder hineinpassen noch hineingehören. Beim Product Placement sind im Gegensatz dazu die Platzierungen der Produkte inhaltlich begründet und so gesehen auch notwendige Bestandteile der jeweiligen Handlungsabläufe.²²⁸

6.3.4 Multimedia

Zahlreiche innovative und dynamische Entwicklungen in den Bereichen der Computer-, Telekommunikations- und Informationstechnologien lieferten wesentliche Grundlagen, die vor allem in den letzten Jahren zu signifikanten Veränderungen in der audiovisuellen Unterhaltungselektronik und in weiterer Folge schließlich im gesamten Mediennutzungsverhalten geführt haben.²²⁹

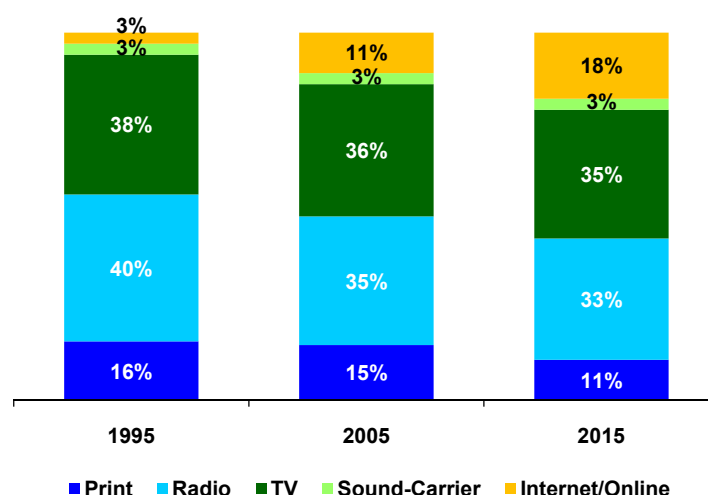


Abb. 6-12: Veränderung des Mediennutzungsverhaltens nach AOL Time Warner²³⁰

²²⁸ vgl. Schumacher (2007), S. 9f

²²⁹ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 318

²³⁰ in Anlehnung an: Weber/Rösger (2002), S. 44

Als Ausgangspunkt und Basis für die Multimediakommunikation ist seit einigen Jahren der schrittweise Übergang von der Analog- zur Digitaltechnik zu sehen. Insbesondere Fortschritte in der Komprimierung großer Datenmengen, die Entwicklung leistungsfähiger Speichermedien und die Etablierung schneller sowie stabiler Übertragungskanäle (Daten-Highways) eröffneten neue Perspektiven, die es ermöglichen verschiedene Maßnahmen der Multimedia-kommunikation nicht nur im Rahmen einer breiten Massen-, sondern auch dialogorientierten Individualkommunikation einzusetzen.

Bruhn: *Multimediakommunikation bedeutet die zielgerichtete, systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle eines computergestützten, interaktiven und multimodalen Kommunikationssystems als zeitunabhängige Plattform eines zweiseitigen, von den individuellen Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen des Rezipienten gesteuerten Kommunikationsprozesses mit dem Ziel der Vermittlung unternehmensgesteuerter Botschaften. (Bruhn, 2007) S. 453*

So genannte „Neue Medien“ ermöglichen dadurch einen völlig neuen Umgang mit jeglicher Form von Informationen. Für die Unternehmen ergeben sich dadurch zusätzliche neue Möglichkeiten sowie Alternativen hinsichtlich ihrer bisher durchgeführten Marketing-Kommunikation. Die Zielgruppen werden zudem auch nicht nur ausschließlich auf die Rolle der Informationsempfänger reduziert, sondern erhalten auch über bestimmte Rückkopplungskanäle die Möglichkeiten, Informationen selbst abzurufen, sie zu verändern und sogar ihrerseits Handlungen zu setzen. In den verschiedenen zur Verfügung stehenden Maßnahmen der Multimediakommunikation kommen dann sowohl statische Medien wie Texte, Fotos sowie Grafiken als auch neue dynamische Medien wie Animationen, Audios und Videos parallel oder miteinander kombiniert zur Anwendung.²³¹

Neben der Einteilung der einzelnen Maßnahmen nach ihren jeweiligen Kommunikationsträgern (vgl. Tab. 6-9) in Mobile Speichermedien, Kiosksysteme, Online-Systeme sowie Mobile Dienste, können sie auch hinsichtlich ihrer Kommunikationsformen differenziert werden. Darauf bezogen lassen sich grundsätzlich drei Formen unterscheiden.²³²

²³¹ vgl. Weber/Rösger (2002), S. 86

²³² vgl. Vollert (2006), S. 179f

- Reaktive, unterhaltungsbezogene Anwendungen zur emotionalen Beeinflussung der Zielgruppen durch Vermittlung von virtuellen Erlebnissen
- Interaktive, informationsorientierte Anwendungen zur Vermittlung von spezifischen Unternehmens- und Leistungsinformationen
- Dialogische, serviceorientierte Anwendungen mit dem Ziel über Rückkopplungskanäle einen echten Dialog mit den Zielgruppen aufzubauen

| <i>Erscheinungsformen von Multimediateilnahmen</i> | | | |
|--|--|---|---|
| <i>Mobile Speichermedien</i> | <i>Terminals- bzw. Kiosksysteme</i> | <i>Online-Kommunikation</i> | <i>Mobile Marketing</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • CD-ROM Präsentationen • DVD Präsentationen u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Point-of-Fun-Terminals • Point-of-Information-Terminals • Duftterminals u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenseigene Homepage • Online-Werbung (z. B. Werbebutton, Werbebanner) • Online-Direkt-Marketing (z. B. E-Mail-Marketing, Newsletter-Werbung) • Online-Sponsoring • Virtuelle Messen • Online PR u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • SMS-Maßnahmen • MMS-Maßnahmen u. a. m. |

Tab. 6-9: Maßnahmenbereiche der Multimediateilnahme²³³

In der Flexibilität und Aktualität gerade bei den Online-Maßnahmen liegen die großen Vorteile der Multimediateilnahme. Permanent aktualisierte und zur Verfügung gestellte Informationen ermöglichen es den Unternehmen dadurch, auch außerhalb ihrer Geschäftszeiten eine aktive Marketing-Kommunikation zu gestalten. Gerade junge Generationen, die mit den neuen Unterhaltungs-, Informations- sowie Kommunikationsmedien aufwachsen, sehen mittlerweile eine in Echtzeit stattfindende Kommunikation als selbstverständlich an. Den Unternehmen wiederum erleichtern diese neuen Online-Maßnahmen ihr Agieren nicht nur auf regionaler bzw. nationaler Ebene, sondern ermöglichen ihnen eventuell auch einen Einstieg in ein internationales sowie globales Agieren.²³⁴ Das bedeutet aber auch, dass zukünftig zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen für die Gestaltung sowie den aktuellen Betrieb der neuen Multimedia-Anwendungen zur Verfügung gestellt werden müssen.

²³³ in Anlehnung an: Bruhn (2009), S. 458

²³⁴ vgl. Unger/Fuchs (2005), S. 331ff

7. Resumée

Marketing ist eine Denkhaltung (Philosophie): Marketing ist die Form der Unternehmensführung, die den Konsumenten und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten setzt, mit dem Ziel, mit Hilfe des Marketingmix seine Unternehmensziele optimal zu erreichen. (DDr. Elmar Kickingner)

PERSÖNLICHES RESUMÉE

7.1 Persönliches Resumée

In Anbetracht aller im Rahmen dieser Arbeit gesammelten Informationen konnte analysiert werden, dass eine nach den Gestaltungsrichtlinien der Integrierten Unternehmenskommunikation geplante, organisierte sowie durchgeführte Marketing-Kommunikation einen wesentlichen Grundbaustein für erfolgreich agierende Unternehmen darstellt. Eine positive Einstellung der Entscheidungsträger gegenüber der IUK, die Bereitschaft sich an zukünftige Marktverhältnisse anzupassen und eine aktive Einbindung der eigenen Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen hinweg können dabei die Ausgangslage einer gut funktionierenden, gezielten absatz- und konsumentenorientierten Marketing-Kommunikation schaffen. Angesichts des hohen Stellenwerts der IUK zeigen sich aber gerade hier die meisten Defizite. Die organisatorisch-strukturellen und die personell-psychologischen Widerstände haben diesbezüglich aufgezeigt, dass in der Realität eine funktionierende IUK meistens nur sehr selten über das Wunschdenken hinausgeht. Auch der Exkurs Richtung Mitarbeiterkommunikation bestätigte die immer wieder in der Praxis anzutreffenden und persönlich gemachten Erfahrungen.

In erster Linie ist es daher wichtig, grundsätzlich die eigenen Möglichkeiten für eine Marketing-Kommunikation zu kennen und die einzelnen Instrumente sowie deren Maßnahmen mit der dafür geeigneten Kommunikationsstrategie abzustimmen. Die Analyse der Ausgangssituation bei der wiederum speziell auf die in Kapitel 5 identifizierten Einflussfaktoren geachtet werden sollte, stellt dabei einen ersten wichtigen Schritt dar. Dabei darf man aber nicht vergessen, dass die einzelnen in dieser Arbeit betrachteten externen Kommunikationsinstrumente sowohl strategische als auch operative Komponenten enthalten und niemals isoliert, sondern immer in einem abgestimmten Kommunikations-Mix einzusetzen sind. Dieser Kommunikations-Mix ist seinerseits wieder ein Bestandteil des gesamten Marketing-Mix, dessen einzelne Komponenten sich teilweise wieder gegenseitig beeinflussen. Das heißt: auch die Qualität der erstellten Leistungen, die Gestaltung der Verpackungen sowie die Preisgestaltung besitzen dementsprechende kommunikative Wirkungen, die übergreifend Berücksichtigung finden sollten.

Die Arbeit hat aber auch offengelegt, dass anscheinend die Kundenorientierung zunehmend an Bedeutung gewinnt und der Trend teilweise weg von der anonymen Massenkommunikation, hin zur individuellen und dialogorientierten Kommunikation geht. Selbstverständlich spielen in diesem Zusammenhang die verfügbaren Ressourcen eine große Rolle. Nur Unternehmen, die über ausreichende finanzielle, materielle und personelle Mittel verfügen, um eine kundenorientierte Marketing-Kommunikation auch wirklich in die Realität umzusetzen, werden zukünftig auch erfolgreich sein.

Permanent veränderte Rahmenbedingungen, hervorgerufen durch z. B. den nicht aufzuhaltenden sowie unumkehrbaren Prozess der Internationalisierung und Globalisierung, verschärfter Wettbewerb, ständig wachsende Angebots- sowie Markenvielfalt, die in nahezu gesättigten Märkten resultieren, Veränderungen in den Gesellschafts- und Sozialstrukturen sowie allgemeine Trends zu einem individuelleren Lebensstil werden die Unternehmen mit Sicherheit auch zukünftig vor viele neue Herausforderungen stellen. Nebenbei sind die Entwicklungen in den informations- und kommunikationstechnologischen Bereichen nach wie vor nicht an ihre Grenzen gestoßen und werden weiterhin zu einer fortschreitenden Medienfragmentierung sowie zu einem klaren Trend in Richtung neuerer Medien beitragen. Bezogen auf die Kommunikationsadressaten werden diese Aspekte zukünftig wohl eher nicht zu einer Entspannung der gegenwärtig vorherrschenden Informationsüberlastung sowie nachlassendem Informationsinteresse beitragen. Wie es aussieht, werden sich die Unternehmen eher auf noch schwierigere Bedingungen hinsichtlich ihrer kommunikativen Aktivitäten einstellen müssen.

So unterschiedlich die in Punkt 6 dargestellten externen Marketing-Kommunikationsinstrumente und deren Maßnahmen sind, haben sie doch gezeigt, dass wir unabhängig von gesellschaftlicher sowie sozialer Stellung anscheinend in unserem täglich Leben von morgens bis abends ständig mit den einen oder anderen Maßnahmen dieser Instrumente konfrontiert werden, ohne es wirklich bewusst zu realisieren. In Anbetracht dieser Tatsache sollte abschließend noch festgehalten werden, dass die Arbeit vor allem dazu beigetragen hat, die eigene Aufmerksamkeit dahingehend zu sensibilisieren.

LITERATURVERZEICHNIS

Adams, P. (2009): Geographies of Media and Communication - Critical Introductions to Geography. Blackwell Publishing, West Sussex UK.

Aerni, M./Bruhn, M./Pifko, C. (2008): Integrierte Kommunikation – Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar. Compendio Verlag, Zürich.

Arnold, D. (2000): Messepraxis – Die professionelle Unternehmenspräsentation auf Messen und Ausstellungen. Deutscher Fachverlag, Frankfurt.

Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing. 7., bearb. u. erw. Auflage, Vahlen Verlag, München.

Baßeler, U./Heinrich, J./Utecht, B. (2006): Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. 18., bearb. u. erw. Auflage, Schäffer Poeschl Verlag, Stuttgart.

Birkigt, K./Stadler, M./Funck, H. J. (2002): Corporate Identity – Grundlagen Funktionen Fallbeispiele. 11., bearb. u. erw. Auflage, Moderne Industrie Verlag, München.

Bongard, C. (2004): Werbung und Markteffizienz – Eine wohlfahrtstheoretische Analyse suggestiver Werbung. EUL Verlag, Lohmar.

Brandt, J. (2008): Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation im Zeitalter der Globalisierung, in: Crijns, R./Thalheim J. [Hrsg.], Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskommunikation – Inner- und außerbetriebliche Kommunikationsaspekte von Corporate Identity und Interkulturalität. 2., bearb. u. erw. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden, S. 9-15.

Brockhoff, A./Euler, S./Gao, A./Himmeler, C./Schwarz, K/Weich, T./Yang, J./Zhang, W. (2006): Kommunikationspolitik, in: Müller, J. [Hrsg.], Marketing-Instrumente – Grundlagen der Marktbearbeitung. Schriften des Instituts für kreatives Marketing Reihe Marketing-Praxis Bd. 1, EUL Verlag, Lohmar.

Bruhn, M. (2003): Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz. 4., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2006): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische Planung und operative Umsetzung. 4., bearb. u. erw. Auflage, Schäffer Poeschl Verlag, Stuttgart.

Bruhn, M. (2007): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis. 8., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2007): Kommunikationspolitik. 4., bearb. u. erw. Auflage, Vahlen Verlag, München.

Bruhn, M. (2009): Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 5., bearb. u. erw. Auflage, Vahlen Verlag, München.

Bruhn, M. (2009): Mediawerbung, in Bruhn, M./Esch, F. R./Langer, T. [Hrsg.], Handbuch Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 45-66.

Büchner, A. (2007): Marketing, in: Härdler, J. [Hrsg.], Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure – Lehr- u. Praxisbuch. 3., bearb. u. erw. Auflage, Hanser Verlag, Leipzig, S. 296-334.

Büschken, J./Voeth, M./Weiber, R. (2007): Forschungslinien für das Industriegütermarketing, in: Büschen, J./Voeth, M./Weiber, R. [Hrsg.], Innovationen für das Industriegütermarketing. Schäffer Poeschl Verlag, Stuttgart, S. 3-20.

Dienstbier, F. (2007): Event-Marketing – Grundlagen, Erfolgsfaktoren, zukünftige Trends. VDM Verlag, Saarbrücken.

Einwiller, S./Klöfer, F./Nies, U. (2006): Mitarbeiterkommunikation, in: Schmid, B. F./Lyczek, B. [Hrsg.], Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 217-256.

Esch, F. R. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. 4., bearb. u. erw. Auflage, DUV Verlag, Wiesbaden.

Fließ, S. (2006): Persönlicher Verkauf, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke W./Jacob, F./Söllner, A. [Hrsg.], Markt- und Produktmanagement – Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing. 2., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 549-627.

Freiling, J./Reckenfelderbäumer, M. (2004): Markt und Unternehmung – Eine Marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Fuchs, W./Unger, F. (2003): Verkaufsförderung – Konzepte und Instrumente im Marketing-Mix. 2., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Gierhardt, H. (2001): Global verteilte Produktentwicklungsprojekte – Ein Vorgehensmodell auf der operativen Ebene. Dr. Hut Verlag, München.

Gräbel, M./Kuntzke, M. (2007): Werbebudgetierung in der Praxis. Grin Verlag, München.

Haase, F./Mäcken, W. [Hrsg.] (2005): Handbuch Event-Management. 2., bearb. u. erw. Auflage, Kopaed Verlag, München.

Haller, S. (2002): Dienstleistungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Instrumente. 3., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hermanns, A./Lemân, F. (2009): Product Placement, in: Bruhn, M./Esch, F. R./Langner, T. [Hrsg.], Handbuch Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 177-194.

Hiller, K. (2007): Werbung als Schlüsselfaktor bei der Einführung neuer Produkte – Konsequenzen für die Testmarktforschung. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hoyle, L. H. (2002): Event Marketing – How to successfully promote events, festivals, conventions and expositions. Wiley & Sons Inc., San Francisco.

Hungenberg, H./Wulf, T. (2006): Grundlagen der Unternehmensführung. 2., bearb. u. erw. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

Kaufman, R./Browne, H. O./Watkins, R./Leigh, D. (2003): Strategic planning for success – Aligning people, performance, and payoffs. Wiley & Sons Inc., San Francisco.

Kohlert, H. (2006): Marketing für Ingenieure. 2., bearb. u. erw. Auflage, Oldenburg Verlag, München.

Komus, A./Wauch, F. (2008): Wikimanagement – Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können. Oldenburg Verlag, München.

Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong, V. (2007): Grundlagen des Marketing. 4., bearb. u. erw. Auflage, Pearson Verlag, München.

Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F. (2008): Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln. 12., bearb. u. erw. Auflage, Pearson Verlag, München.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten. 8., bearb. u. erw. Auflage, Vahlen Verlag, München.

Kuß, A./Tomczak, T. (2002): Marketingplanung – Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. 3., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kuß, A./Tomczak, T. (2004): Käuferverhalten. 3., bearb. u. erw. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.

Kuß, A./Schuchert-Güler, P. (2004): Erwartungen von Konsumenten gegenüber dem persönlichen Verkauf, in: Gröppel-Klein, A. [Hrsg.], Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 185-207.

Kutschker, M./Schmid, S. (2008): Internationales Management. 6., bearb. u. erw. Auflage, Oldenburg Verlag, München.

Lau, C. (2007): Vergleich verschiedener Ansätze zur internationalen Marktsegmentierung. Grin Verlag, München.

Leach, M. (2003): E-Commerce als strategische Option für regionale Online-Zeitungen – Die Einstellung der Nutzer als Erfolgsfaktor. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Le Monde Diplomatique (2003): Atlas der Globalisierung. 4., bearb. u. erw. Auflage, TAZ Verlag, Berlin.

Lies, J. (2008): Corporate Communications und Marketing-Kommunikation, in: Lies, J. [Hrsg.]/Vaih-Baur, C./Kleinjohann, M., Public Relations – Ein Handbuch. UVK Verlag, Konstanz, S. 50-54.

Mast, C. (2008): Unternehmenskommunikation. 3., bearb. u. erw. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.

Mast, C./Huck, S./Güller, K. (2005): Kundenkommunikation. Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 10., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Meffert, H./Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing – Grundlagen-Konzepte- Methoden. 6., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Müller, Ralph A. (2003): Innovative Unternehmenskommunikation im Zeitalter von Internet und eBusiness – Grundlagen und Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der Neuen Medien. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.

Nerdinger, F. W. (2001): Psychologie des persönlichen Verkaufs. Oldenburg Verlag, München.

Nestler, A. (2000): Die Information der Mitarbeiter und ihrer Interessenvertretungen durch das Management – Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Rahmenbedingungen. Shaker Verlag, Aachen.

Nieslony, H./Hombach, E./Vierkötter, M./Wenkel, J. (2006): Corporate Design in der Praxis. Grin Verlag, München.

Odermatt, S. (2009): Integrierte Unternehmenskommunikation – Systemgestützte Umsetzung der Informationellen Aufgaben. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Pepels, W. (2009): Handbuch des Marketing. 5., bearb. u. erw. Auflage, Oldenburg Verlag, München.

Pepels, W. (2001): Kommunikations-Management – Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation. 4., bearb. u. erw. Auflage, Schäffer Poeschl Verlag, Stuttgart.

Rausch, A. (2008): Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen – Effektivitäts- und Effizienzmessung von Face-to-Face-Meetings. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Regenthal, G. (2003): Ganzheitliche Corporate Identity – Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich steuern. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Rogall, H. (2006): Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler – Eine Einführung. VS Verlag, Wiesbaden.

Rudek, S. (2008): Organisation der Verkaufsförderung bei Konsumgüterherstellern. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schachner, H. P. (2001): Globalisierung – Chance oder Niedergang? Versuch einer Konzeption für eine gerechte Weltwirtschaft. Europäische Hochschulschriften Reihe 20 Philosophie Bd. 631, Lang Verlag, Frankfurt.

Schumacher, P. (2007): Effektivität von Ausgestaltungsformen des Product Placement. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schweiger, G./Schrattenecker, G. (2009): Werbung. 7., bearb. u. erw. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.

Siebert, G./Kempf, S. (2008): Benchmarking – Leitfaden für die Praxis. 3., bearb. u. erw. Auflage, Hanser Verlag, Leipzig.

Stockmann, P. (2007): Planung und Implementierung integrierter Marketingkommunikation mit den Leitinstrumenten Werbung und Sportsponsoring. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Szameitat, D. (2003): Public Relations in Unternehmen – Ein Praxis-Leitfaden für die Öffentlichkeitsarbeit. Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

Trommsdorff, V. (2009): Konsumentenverhalten. 7., bearb. u. erw. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.

Unger, F./Fuchs W. (2005): Management der Marketing-Kommunikation. 3., bearb. u. erw. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

Vollert, K. (2004): Grundlagen des strategischen Marketing. 3., bearb. u. erw. Auflage, P.C.O. Verlag, Bayreuth.

Vollert, K. (2006): Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung. P.C.O. Verlag, Bayreuth.

Vossebein, U. (2002): Marketing – Intensivtraining. 3., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Weber, A./Rösger, J. (2002): Interactive Marketing – Unternehmen im Dialog mit ihren Kunden. F.A.Z. Verlag, Frankfurt am Main.

Weiß, A. (2005): Das Marketinginstrumentarium „below the line“. Grin Verlag, München.

Wiltinger, A./Wiltinger, K. (2005): Marketing – Systematische Darstellung in Übersichten. Cuvillier Verlag, Göttingen.

Wirtz, B. W. (2009): Direktmarketing – Grundlagen- Instrumente- Prozesse. 2., bearb. u. erw. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Zerfaß, A./Piwinger, M. (2007): Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor, in: Zerfaß, A./Piwinger, M. [Hrsg.], Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 5-16.

ANHANG

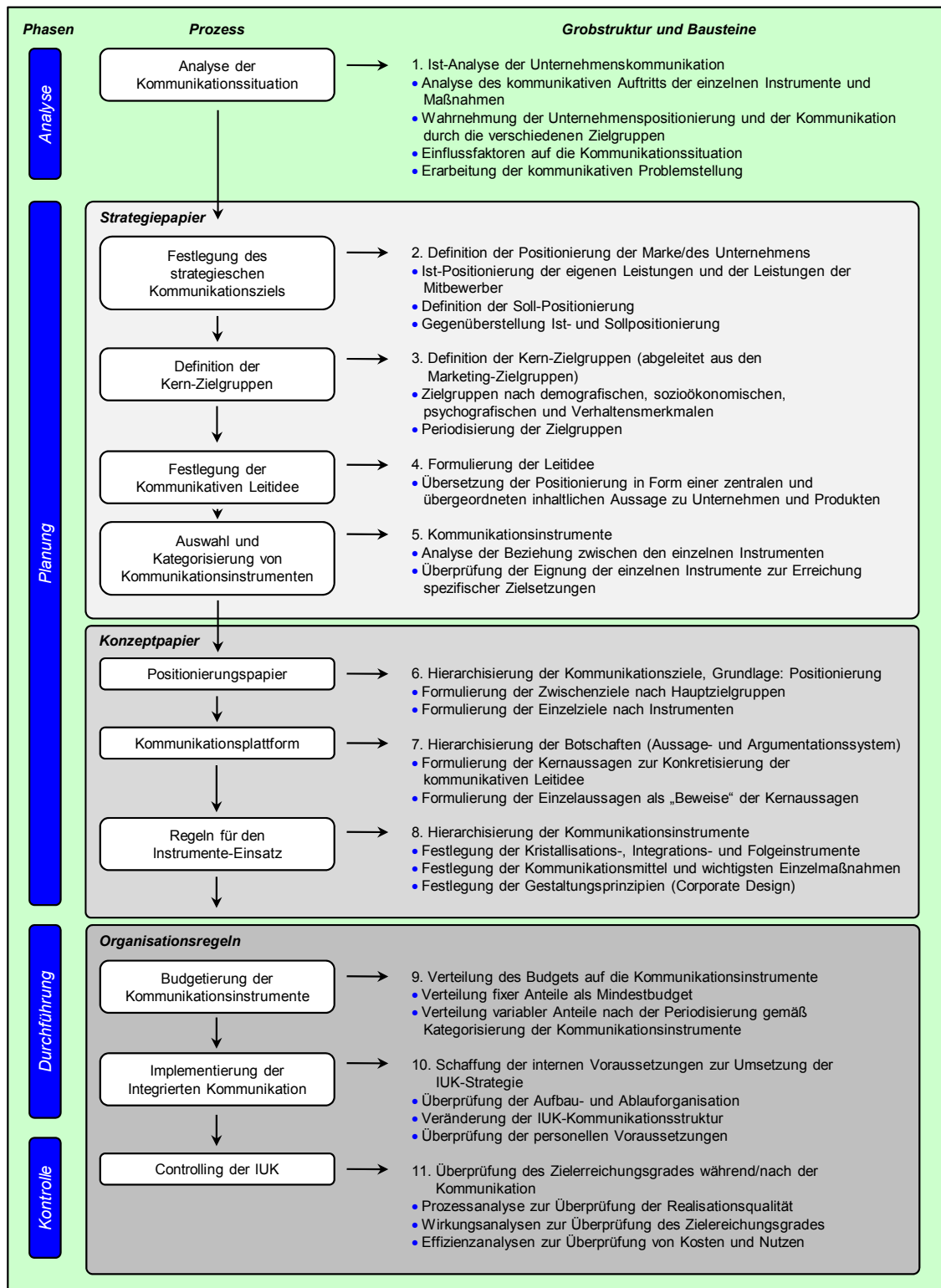
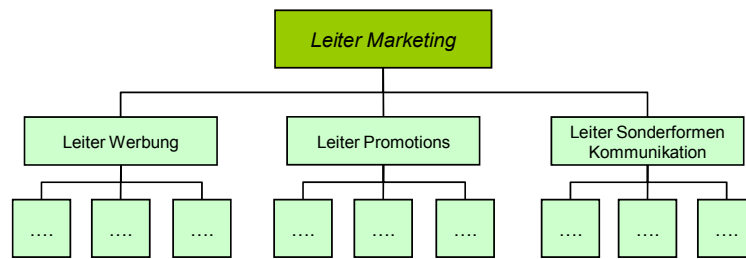
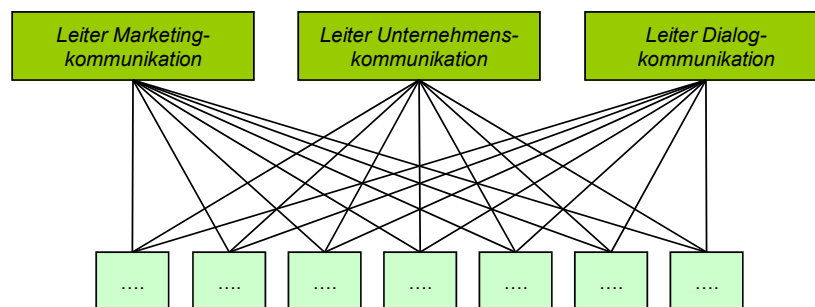
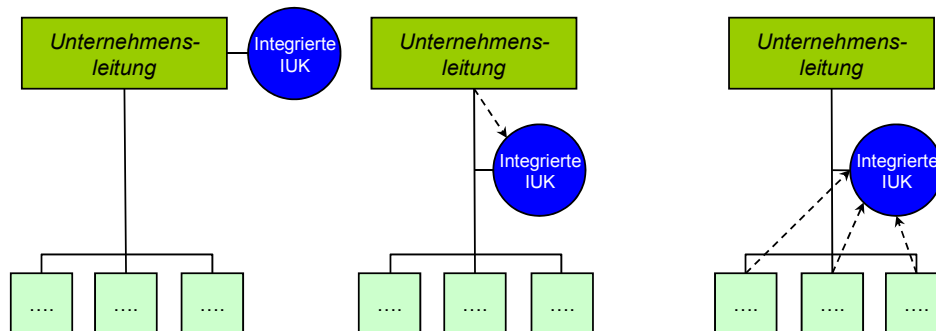
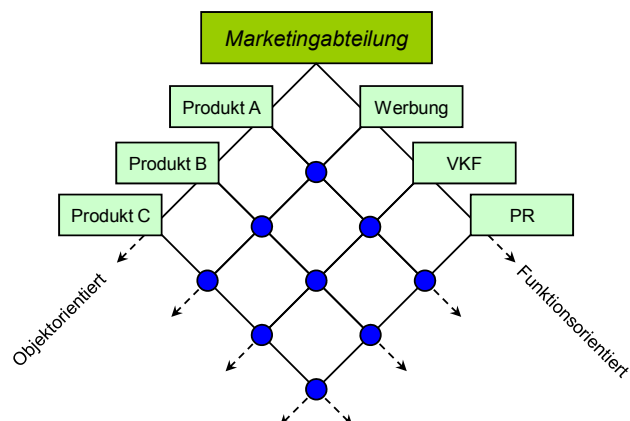
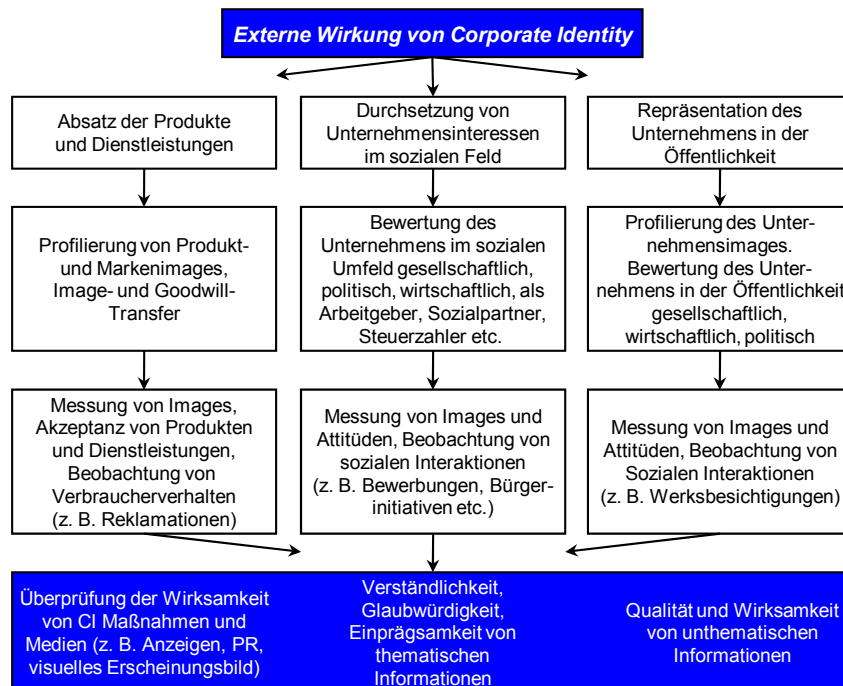
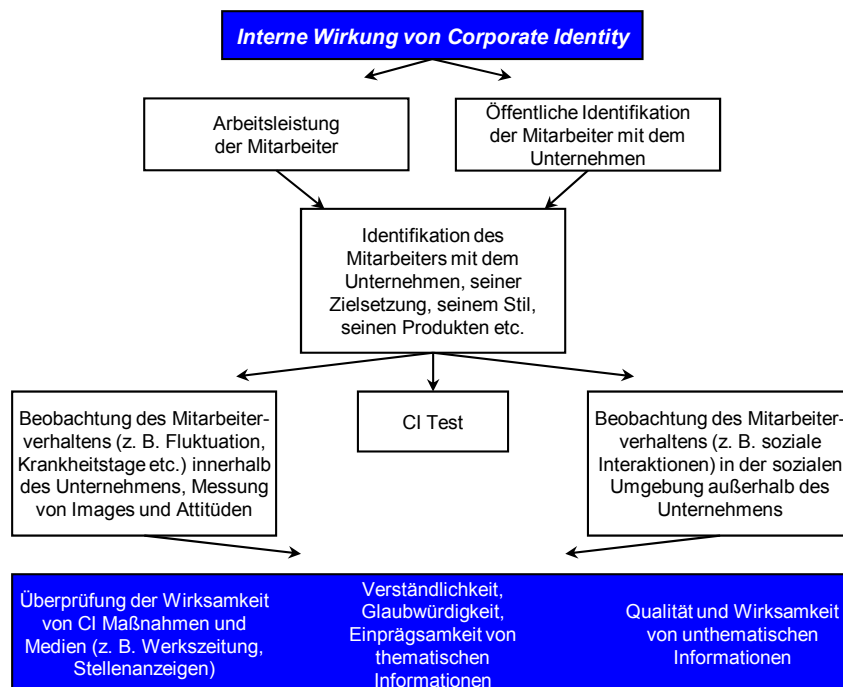
Abb. A-1: Prozess und Bausteine eines IUK-Konzepts²³⁵²³⁵ in Anlehnung an: Aerni/Bruhn/Pifko, 2008, S. 67

Abb. A-2: Beispiele für Organisationsstrukturen der IUK²³⁶**Einliniensystem:****Mehrliniensystem:****Stabliniensysteme:****Matrixorganisation:**²³⁶ in Anlehnung an: Bruhn, 2006, S. 218ff

Tab. A-1: Vor und Nachteile der Organisationsstrukturen bzgl. Unterstützung der IUK²³⁷

| | <i>Einliniensystem</i> | <i>Mehrliniensystem</i> | <i>Stabliniensystem</i> | <i>Matrixorganisation</i> |
|--|--|--|--|---|
| Planerische Erarbeitung der IUK | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planungskompetenz klar geregelt Kein Kompromissdenken <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gefahr der Bürokratisierung Gefahr der Wegdelegation Akzeptanzprobleme | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Einbindung unterschiedlichen Spezialwissens <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planungszuständigkeiten nicht klar geregelt | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gute Planungs-vorbereitung Einbindung von Fachwissen <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Probleme durch Akzeptanz der Stäbe Geringe Einbringung der Linie | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Direkte Abstimmung unterschiedlicher Dimensionen <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzkonflikte Gefahr des Kompromissdenkens |
| Durchführung der IUK | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kann angeordnet werden Schnelle Entscheidungsprozesse <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Keine direkte Zusammenarbeit Lange Kommunikationswege | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Klare Anordnungen Schnelle Entscheidungen <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Probleme durch Mehrfachunterstellungen | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stäbe können Teilaufgaben übernehmen <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Durchführung ist primäre Aufgabe der Linie | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gute direkte Kommunikation Fachliche Abstimmung <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hoher Abstimmungsbedarf Lange Entscheidungsprozesse |
| Personelle Umsetzung der IUK | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Persönliche Zuständigkeit der Leitung Anerkennung der Alleinverantwortung <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kreatives Potential wird nicht genutzt Geringe persönliche Beiträge | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verantwortungsgefühl von mehreren Mitarbeiter Hohe Einsatzbereitschaft <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Demotivation durch Mehrfachunterstellungen Geringe Beiträge nachgeordneter Stellen | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Anerkennung der Kompetenzen von Stab und Linie <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Personelle Probleme bei Abstimmungen in den Aufgaben zwischen Stab und Linie | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hohe Kooperationsbereitschaft Hohe Motivation durch Teamorientierung <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gefahr der Demotivation durch permanente Abstimmungsprozesse |
| Kontrolle der IUK | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Leicht möglich durch klare Zuständigkeiten <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gefahr der Überbürokratisierung durch Kontrolle | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kontrolle kann leichter angeordnet werden <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ergebniszuordnung nur schwer möglich | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Leichter möglich bei klarer Aufgabenverteilung <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Probleme bei der Ergebniszuordnung | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Leichter möglich bei Projekten <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ergebniszuordnung sehr schwer möglich |
| Gesamtwürdigung | Integrationspotential wird nur wenig genutzt; keine direkten Formen der Zusammenarbeit; zu formalisiert | Zuständigkeiten für Integration nicht klar geregelt; Umsetzungsprobleme durch Prinzip der Mehrfachunterstellung; keine Abstimmungsmechanismen | Stab kann die Integration fachkundig unterstützen; positive Wirkung auf Planung und Umsetzung der Integration bei guter Teamarbeit zwischen Stab und Linie | Guter Koordinationsmechanismus durch die Teamorientierung d. Matrix; verschiedene Abteilungen werden aktiv eingebunden; hohe Akzeptanz; Integrationspotential wird am besten ausgeschöpft |

²³⁷ in Anlehnung an: Aerni/Bruhn/Pifko, 2008, S. 60

Abb. A-3: Externe Wirkung der Corporate Identity²³⁸Abb. A-4: Interne Wirkung der Corporate Identity²³⁹²³⁸ in Anlehnung an: Birkigt/Stadler (2002), S. 85²³⁹ in Anlehnung an: Birkigt/Stadler (2002), S. 87

Tab. A-2: Kommunikationsträger und –mittel des Direkt Marketing²⁴⁰

| Kommunikationsträger und –mittel des Direkt Marketing | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|---|---|---|--|
| Direktwerbemedien | | | | | Klassische Medien mit Rückkoppelungsmöglichkeiten | | | | |
| Elektronische Medien | | | | | Elektronische Medien | | | | |
| Gedruckte Medien | | | | | Gedruckte Medien | | | | |
| Adressierte Werbesendungen | Unadressierte Werbesendungen | Telefon | Multimedia | Sonstige Medien | Zeitungen/Zeitschriften | Außenwerbung | Hörfunk | Fernsehen | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mail Order Packages • Kataloge • Kunden-/Probezeitschriften • Prospekte • Geschenk-Mailing u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Handzettel • Prospekte • Warenproben • Hauswurfsendungen u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Aktives Telefonmarketing • Passives Telefonmarketing • SMS-Werbung u. a. m. | Online <ul style="list-style-type: none"> • E-Mail-Center • Internet • POS-Terminals Offline <ul style="list-style-type: none"> • CD-Rom • Disketten u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Video • DVD • Telefax u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Anzeigen • Beilagen • Beihefter u. a. m. | <ul style="list-style-type: none"> • Plakate • Leuchtwerbung • Verkehrsmittelwerbung | <ul style="list-style-type: none"> • Radiospot mit Responseaufforderung z. B. Angabe einer Hotline | <ul style="list-style-type: none"> • TV-Spot mit Responseaufforderung z. B. Angabe einer Hotline • Teleshopping | |

²⁴⁰ in Anlehnung an: Bruhn (2009), S. 390